

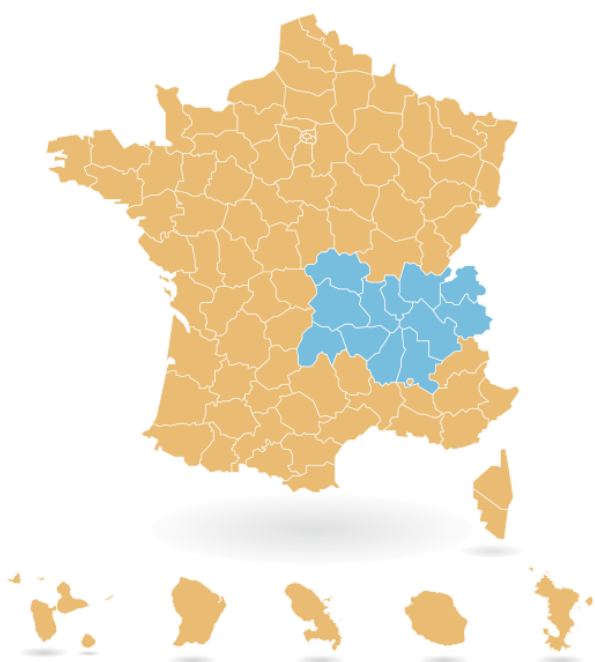


POUR QUE L'ILLETTRISME RECULE

## KIT PRATIQUE

AUVERGNE-RHONE-ALPES

Comment, à l'échelle  
d'un territoire,  
sécuriser les parcours  
professionnels **des  
salariés les plus fragiles**  
dans le contexte des  
mutations économiques ?



# Faire connaître les réussites pour que l'illettrisme recule



Chaque jour en France, des centaines de milliers d'hommes et de femmes qui ont pourtant été scolarisés dans notre pays ne parviennent pas à faire face, seuls, à des situations très simples de la vie quotidienne parce qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment la lecture, l'écriture et le calcul.

Pour qu'ils puissent sortir de l'illettrisme il faut mobiliser des moyens très éclatés et impliquer des décideurs et acteurs aux sensibilités et responsabilités très différentes qui acceptent de se réunir pour agir ensemble.

Grâce à cette méthode de travail, économe de moyens, exigeante et pragmatique, l'Agence Nationale de Lutte contre l'Illettrisme et tous ses partenaires engagés dans la même dynamique ont permis à plusieurs centaines de milliers d'adultes de réacquérir les bases indispensables qu'ils n'ont pas suffisamment consolidées à l'école.

3.100.000 adultes étaient confrontés à l'illettrisme en 2006. Ils étaient 2.500.000 en 2012 et les efforts se poursuivent.

Ces résultats ont été obtenus parce que l'ANLCI rassemble avec une grande neutralité et par-delà les différences de toute nature : pouvoirs publics nationaux, conseils régionaux, collectivités locales, associations, entreprises, syndicats, bénévoles et salariés. Malgré les bonnes raisons qu'ils pourraient avoir de ne pas s'entendre sur d'autres sujets, ils acceptent de se réunir pour agir et de faire l'impasse sur tout ce qui les sépare pour trouver des solutions concrètes aux besoins des personnes en situation d'illettrisme dans le monde du travail, dans la société toute entière, que ce soit dans les zones rurales ou urbaines et cela, à tous les âges de la vie.

Déclinée au niveau national et régional, cette méthode de travail centrée sur le problème à résoudre et les personnes qui y sont confrontées, fédère les partenaires de la société civile aux côtés des porteurs des politiques publiques. Elle a permis que la lutte contre l'illettrisme soit déclarée Grande cause nationale en 2013 et que la mobilisation ne faiblisse pas pour mobiliser tous les moyens disponibles vers ceux qui en ont le plus besoin et continuer ensemble à faire reculer l'illettrisme. Mais beaucoup reste à faire.

Pour que les solutions proposées aux personnes soient plus nombreuses et de meilleure qualité, l'ANLCI met à disposition de ceux qui agissent des repères simples, des outils et des guides de bonnes pratiques pour qu'ils n'aient pas à réinventer ce qui existe déjà. Parce qu'elles sont mieux connues et mieux diffusées, les solutions qui ont fait leur preuve deviennent la source de recommandations pour agir plus fortement et plus efficacement. Cette méthode de travail accélère la mise en place de réponses nouvelles contre l'illettrisme et joue un rôle très important dans la démultiplication des solutions proposées aux personnes.

De septembre 2015 à décembre 2016, avec l'aide du Fonds social européen, l'ANLCI a déployé localement son programme national de diffusion des bonnes pratiques, le Forum permanent des pratiques, avec un objectif majeur : identifier et mutualiser les bonnes pratiques, expliquer les facteurs de réussite et les freins pour mettre à disposition des acteurs et des partenaires des outils simples, concrets et efficaces.

Pour couvrir la palette des nombreuses solutions contre l'illettrisme proposées à tous les âges, le travail a été réparti entre toutes les régions. Plus de 300 acteurs locaux, « initiateurs de solutions » ont pris part à cette démarche. Ils ont été invités dans le cadre d'un atelier régional accompagné par un expert missionné par l'ANLCI à décrire leur méthode, les conditions de réussite, les écueils à éviter. Tout cela dans le but d'aider ceux qui souhaitent agir contre l'illettrisme, à le faire vite et mieux. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Le Kit pratique que nous avons le plaisir de vous remettre aujourd'hui est le résultat de leur travail. C'est aussi la traduction concrète de la conception que nous nous faisons de l'action publique pour que chacun maîtrise pleinement la lecture, l'écriture et les compétences de base : réunir pour mieux agir.

Hervé Fernandez

Directeur de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)

## UN CYCLE DE DIFFUSION DES PRATIQUES EN 4 ETAPES

### Etape 1

#### Identifier les bonnes pratiques locales.

Il s'agit de recenser les solutions qui ont fait leurs preuves localement pour résoudre le problème de l'illettrisme.

### Etape 2

#### Rédiger des guides pour agir (2ème semestre 2016).

Les acteurs engagés localement sont invités à participer à un atelier organisé par l'ANLCI. Ils y décrivent leurs solutions, leur méthode de prise en charge de l'illettrisme, listent les conditions de réussite, détaillent les méthodes pédagogiques, les écueils à éviter... À partir de ces éléments, l'expert accompagnateur missionné par l'ANLCI rédige un guide pratique, conçu comme un mode d'emploi pour agir.

### Etape 3

#### Partager les bonnes pratiques dans chaque région

(décembre 2016 – janvier 2017). Une rencontre régionale est organisée pour donner une plus grande visibilité à ces travaux, les diffuser, améliorer le service rendu aux personnes, renforcer le réseau des intervenants de la lutte contre l'illettrisme sur le territoire régional.

### Etape 4

#### Diffuser largement les bonnes pratiques et des guides pour agir (2017).

Une plateforme en ligne est mise en place par l'ANLCI, véritable « banque » des bonnes pratiques, d'outils et des ressources mis à la disposition de tous ceux qui souhaitent agir contre l'illettrisme sans savoir comment s'y prendre. Fin 2017, un temps fort national de clôture, la « Cité des Pratiques », est organisé pour proposer des ateliers, des plénières et des actions qui facilitent la prise en main des guides pour agir.

# POUR LA REGION AUVERGNE- RHONE-ALPES

## Les acteurs engagés dans l'atelier régional

Alice Jean, Responsable pédagogique de l'association Clés à Vic  
le Comte

Pascal Moulette, Enseignant Chercheur à l'Université Lyon II

Patricia Bertrand, Coordinatrice du CRIA de Haute Savoie

Régine Rouch, Consultante RH au CIBC du Rhône

Renaud Fady, Chargé de mission à la MDEF de Lyon

Anne-Marie Fisher, Responsable du pôle conseil professionnel des adultes MDEF des Pays Voironnais  
et Sud Grésivaudan

Stéphane Coillard, Chargé de mission à la Direction du Développement Économique et  
de l'Emploi au Conseil régional Auvergne Rhône Alpes.



**L'Expert missionné par l'ANLCI** : Marc Fontanié, Antipodes Ingénierie,  
[m.fontanie@antipodes-ingenierie.fr](mailto:m.fontanie@antipodes-ingenierie.fr)

**Le correspondant régional de l'ANLCI** : Anne Mességué,  
Préfecture de la région Auvergne-Rhône-Alpes,  
Secrétariat général pour les affaires régionales  
[anne.messegue@ara.gouv.fr](mailto:anne.messegue@ara.gouv.fr)

**Le référent national ANLCI** : Ludovic Bénas, Chargé de mission national ANLCI,  
[ludovic.benas@anlci.fr](mailto:ludovic.benas@anlci.fr)

# SOMMAIRE

Faire connaître  
les réussites pour  
que l'illettrisme  
recule

## QUATRE PRATIQUES

Présentation.....page 7  
Description..... page 33

### UNE CARTE DES PRATIQUES

..... page 8

### SIX ETAPES POUR INSTALLER UNE SOLUTION DANS LA DUREE

..... page 9

### TROIS PROBLEMATIQUES TRANSVERSALES

..... page 10

## SEPT CONSEILS POUR AGIR

.....page 11  
Carte des 7 conseils pour agir..... page 12-13



### Accessibles en version numérique

Fiches de formalisation des pratiques

Diaporamas de présentation des pratiques

# Introduction générale

## QUEL EST LE PROBLÈME À RÉSOUDRE ?

Le Forum Permanent des Pratiques 2015-2017 organisé par l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme s'articule autour de quatre grandes étapes (voir page 3).

Pour constituer l'atelier régional de cette édition 2015-2017 en Région Auvergne Rhône Alpes, l'ANLCI et Anne MESSEGUE (Préfecture de la région Auvergne-Rhône-Alpes - Secrétariat général pour les affaires régionales), Chargée de mission régionale pour la prévention et la lutte contre l'illettrisme ont retenu quatre actions réunies autour d'une même question : **Comment à l'échelle d'un territoire, sécuriser les parcours professionnels des salariés les plus fragiles dans le contexte des mutations économiques ?**

Des acteurs impliqués dans ces quatre actions ont activement participé à un atelier régional dans lequel ils ont été invités à décrire et questionner leurs actions de façon à nourrir le présent kit.

Ce kit, ce guide pour agir, a pour objectif de donner à voir ces quatre actions, d'en faire ressortir les points clés, les étapes essentielles, les leviers pour agir et ainsi faciliter le développement de solutions dans d'autres territoires.

L'animation du groupe régional et le kit pratique ont été réalisés par [Marc Fontanié – Antipodes Ingénierie](#)

# Quatre pratiques

Quatre actions ont donc été retenues pour ce travail.

- Une action de formation à destination de salariés d'une Structure d'Insertion par l'Activité Economique mise en œuvre par l'**Association Clés**, située à Vic-le-Comte (Puy-de-Dôme) et représentée par **Alice JEAN**, responsable pédagogique.
- Deux actions de sensibilisation et d'accompagnement d'entreprises et salariés ayant permis la mise en place de parcours de formation « compétences clés ». Ces deux actions ont la particularité de s'inscrire dans un dispositif régional dénommé « Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels ».
  - Une action portée par la **Maison De l'Emploi et de la Formation de Lyon**, représentée par **Renaud FADY**, chargé de mission à la Maison De l'Emploi et de la Formation de Lyon, et **Régine ROUCH**, consultante RH / VAE au **CIBC Rhône**, partenaire opérationnel de l'action.
  - Une action portée par la **Maison De l'Emploi et de la Formation des Pays du Voironnais et Sud Grésivaudan**, en Isère, représentée par **Anne-Marie FISCHER**, responsable du pôle conseil professionnel des adultes à la Maison De l'Emploi et de la Formation des Pays du Voironnais et Sud Grésivaudan.
- Une action de mobilisation des entreprises de la Vallée de l'Arve (Haute-Savoie) sur la question des compétences de base, portée par un groupe de travail issu d'une instance Etat-Région, animé par le **CRIA 74** (Centre Ressources Illettrisme et Analphabétisme de Haute-Savoie) représenté par **Patricia BERTRAND** (coordinatrice) et **Pascal MOULETTE** (enseignant-chercheur à l'**Université Lumière Lyon 2**), en partenariat avec la **Maison des Entreprises de Haute-Savoie**.

Ces quatre actions ont été choisies car elles s'inscrivent dans une **démarche territoriale**.

Ce sont des actions à vocation « locale », initiées et portées par des acteurs d'un territoire réunis autour de problématiques et constats communs, recherchant la co-construction d'actions en phase avec les besoins de leur territoire.

Chacun de ces territoires fait face à un contexte économique et à des mutations qui ont pour conséquences la fragilisation des parcours professionnels des salariés, plus particulièrement parmi les moins qualifiés d'entre eux, ceux qui ne maîtrisent pas les compétences de base, ceux confrontés aux situations d'illettrisme au quotidien (pour des définitions voir les travaux de l'ANLCI : <http://www.anlci.gouv.fr/Illettrisme/De-quoi-parle-t-on/Les-definitions>)

Ces quatre actions s'inscrivent dans des réalités territoriales différentes, à l'image de la diversité de contextes de la région Auvergne-Rhône-Alpes : territoire rural, urbain, péri-urbain ou montagnard, territoires très industrialisés pour certains...

**Des actions  
choisies car  
elles s'inscrivent  
dans une  
démarche  
territoriale.**



Ces quatre actions permettent d'aborder l'importance de la démarche partenariale à l'échelle territoriale comme moyen pour co-construire des solutions en réponse aux besoins du territoire. Ces démarches partenariales sont parfois structurées et même portées par des dispositifs, d'autres fois, elles se construisent chemin faisant...

# UNE CARTE DES PRATIQUES

Pour outiller la formalisation des pratiques, nous avons proposé aux membres de l'atelier régional de prendre appui sur une « carte des pratiques ».

Cette carte des pratiques permet de porter un regard global sur les actions à travers six domaines de pratiques structurants pour toute action d'accompagnement et de formation : les pratiques institutionnelles, les pratiques d'ingénierie, les pratiques de mobilisation des réseaux, les pratiques de mobilisation des entreprises et des salariés, les pratiques d'accompagnement et de formation, les pratiques d'évaluation.

La base de cette carte des pratiques a été élaborée par Antipodes Ingénierie dans le cadre d'un travail de mutualisation et de valorisation des pratiques d'OPCA et OPACIF en matière de lutte contre l'illettrisme réalisé à la demande du Comité Technique National « Illettrisme » (CTN Illettrisme) co-animé par le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) et de l'ANLCI (pour en savoir plus : [site de l'ANLCI](#) et [site du FPSPP](#)).

Cette carte des pratiques permet à chaque acteur de positionner son propre champ d'intervention, de mieux percevoir et comprendre celui des autres acteurs.

Elle permet également de situer l'action dans son ensemble, de mieux en comprendre les étapes et les choix opérés.

Elle peut aussi permettre d'identifier les manques, les axes de progrès pour mieux structurer une action et renforcer la cohérence entre les interventions des différents acteurs.

Dans ce kit, la carte des pratiques peut être utilisée à plusieurs niveaux :

- C'est un cadre de formalisation partagé qui a permis à chaque acteur de prolonger la description de son action en s'appuyant sur une fiche de formalisation couvrant les six domaines de pratiques de la carte.
- C'est un support d'analyse qui a pu permettre à chacun de questionner son action et de formuler des interrogations, des axes de progrès.
- C'est enfin un support d'échanges qui a permis aux acteurs de formuler un ensemble de « préconisations », de points de vigilance.

Cette nouvelle carte est complémentaire à celle élaborée par les membres du CTN Illettrisme.

Elle propose le regard d'autres acteurs sur les six domaines de pratiques et en élargit le champ en s'ouvrant, au-delà de la seule formation, à l'accompagnement des publics.

**En référence aux six domaines, une action peut se structurer (se renforcer) selon quatre axes :**

- 1** En recouvrant des domaines de pratiques dans lesquels peu de choses était faites jusqu'alors ; par exemple, en développant une ingénierie spécifique ou en intégrant une démarche d'évaluation...
- 2** En approfondissant un domaine de pratique ; par exemple, en mettant en place une action de professionnalisation des acteurs.
- 3** En favorisant la connaissance, la compréhension des intervenants des différents domaines de pratiques ; par exemple en installant des instances de suivi et d'animation.
- 4** En renforçant la continuité et la cohérence entre les différents domaines de pratiques ; par exemple en facilitant la connaissance par les formateurs des enjeux d'une branche professionnelle et la compréhension des choix faits par un OPCA en matière d'ingénierie de formation.



# Six étapes pour installer une solution dans la durée

Ces six étapes essentielles sont représentées par six domaines de pratiques structurants pour toute action d'accompagnement et de formation.

1

## Les pratiques institutionnelles

C'est le domaine de pratiques des décideurs et de ceux qui vont impulser, légitimer et financer les actions : Etat, Régions, Départements et collectivités, partenaires sociaux, chambres consulaires, chambres des métiers, organisations professionnelles... agissant dans leur cadre ou dans celui des instances de gouvernance de la formation professionnelle. Les pratiques institutionnelles peuvent être vues sous deux angles : celui de la « lutte contre l'illettrisme » d'une part, et celui de la « démarche partenariale territoriale » d'autre part.

2

## Les pratiques d'ingénierie

Les pratiques d'ingénierie recouvrent tout le travail de conception et d'organisation des actions. Initialement centré sur des questions d'ingénierie de formation, ce domaine de pratique intègre aussi la question de l'ingénierie du partenariat.

3

## Les pratiques de mobilisation des réseaux

Les pratiques de mobilisation des réseaux recouvrent l'ensemble des démarches et outils qui vont être mis en œuvre par les partenaires opérationnels pour mobiliser les réseaux d'acteurs de terrains (leurs professionnels, leurs partenaires, leurs opérateurs) et les sensibiliser aux problématiques de sécurisation des parcours des salariés les plus fragiles dont ceux en situation d'illettrisme.

4

## Les pratiques de mobilisation des entreprises et des salariés

C'est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour sensibiliser, communiquer et mobiliser vers l'action.

5

## Les pratiques d'accompagnement et de formation

Elles reposent sur l'accompagnement des salariés et des entreprises tout au long de la mise en œuvre des actions, et après. Nous mettons ici en avant les pratiques de formation mais rappelons toutefois que « développer les compétences » ce n'est pas seulement, ni systématiquement « aller en formation ». D'autres modes d'acquisition de compétences doivent pouvoir être proposés.

6

## Les pratiques d'évaluation

Le domaine de l'évaluation est un domaine d'enjeux importants, renforcé par le décret « qualité de la formation ». C'est également un domaine complexe dans lequel les différents « niveaux d'évaluation » se confondent souvent.

Dans un souci de simplification, nous avons proposé de distinguer seulement trois pratiques :

- L'évaluation et la valorisation des acquis de la formation.
- L'évaluation des effets des actions sur les bénéficiaires et leur environnement.
- L'évaluation des dispositifs, des démarches et leurs effets sur les organisations, sur les pratiques des acteurs, sur les politiques...

# Trois problématiques transversales

## 1. LA CONSTRUCTION ET L'ANIMATION D'UN PARTENARIAT TERRITORIAL

La « nécessité de structurer les démarches partenariales » a particulièrement été mise en avant, notamment en permettant aux acteurs :

- De **s'appuyer sur un support institutionnel**, une volonté politique d'incitation et d'accompagnement de ces partenariats territoriaux.
- De **développer une véritable ingénierie du partenariat** et un outillage pour son animation.
- De **questionner la place** de chaque acteur dans ce partenariat et notamment celle de l'organisme de formation, dont le positionnement est mouvant, en position de « partenaire » et/ou de « prestataire » ...

## 2. LA MOBILISATION DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS

En matière de développement des compétences clés et de lutte contre l'illettrisme, cela fait de nombreuses années que nous nous heurtons à la question de l'émergence, de la reconnaissance des besoins, au « comment susciter la demande ? » De nombreux travaux, dont ceux portés par l'ANLCI et l'ensemble des ingénieries développées par les OPCA ces dernières années, ont permis de construire des outils de sensibilisation et de communication, de développer des argumentaires pour contextualiser les problématiques de compétences de base au « monde de l'entreprise ».

Au travers des actions présentées ici, ressortent une nouvelle fois la nécessité de **rechercher des intérêts communs à agir**, d'articuler au mieux les besoins des uns et des autres, entreprises et salariés.

## 3. L'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ACTION

Ce que nous montrent également ces actions, c'est la nécessité d'apporter des « réponses de proximité ». Proximité géographique, bien sûr, mais d'abord « proximité de faisabilité » : il s'agit bien de pouvoir proposer des réponses « faciles à mettre en œuvre ».

Deux points de facilitation ont été particulièrement identifiés au cours des rencontres de l'atelier régional :

- **La démarche partenariale et la co-action** permettent une multiplicité des acteurs présents porteurs chacun d'un versant des solutions.
- La facilité de mise en œuvre par **un acteur en position d'interface**.  
En intermédiation avec les autres acteurs, il permet « d'intégrer la complexité de mise en œuvre » telle qu'elle est perçue par les entreprises et les salariés (connaissance et compréhension des droits et devoirs de chacun, multiplicité d'acteurs, multiplicité de dispositifs, multiplicité de financements qu'il faut de plus en plus combiner).

# Sept conseils pour agir

## 1. DEFINIR DES POLITIQUES VOLONTARISTES ET DEDIER DES MOYENS FAVORISANT LES DEMARCHES PARTENARIALES

C'est :

- « Intégrer la thématique de l'illettrisme aux orientations stratégiques du territoire »
- « Impulser, soutenir les démarches partenariales avec un dispositif institutionnel »

## 2. ACCOMPAGNER LA CONSTRUCTION DE PARTENARIATS TERRITORIAUX OPERATIONNELS

C'est :

- « Rassembler le plus largement possible »
- « Décliner les partenariats sous une forme opérationnelle »
- « Réunir ceux qui font. Piloter le partenariat. »

## 3. PENSER L'ACTION A PLUSIEURS

C'est

- « Partager l'identification des problématiques territoriales »
- « Mettre en place des instances de régulation et d'animation »
- « Valoriser et mobiliser les compétences de chacun dans la co-action »
- « Développer une ingénierie collaborative pour mieux répondre aux spécificités du territoire »

## 4. FAVORISER LA CO-ACTION

C'est :

- « Mutualiser les offres de service pour mieux répondre aux besoins »
- « Mutualiser les compétences et favoriser la construction collective »
- « Prendre le temps de se mettre d'accord sur les mots »
- « Animer le partenariat pour entretenir une culture commune »
- « Mettre en place des instances de partage »

## 5. RENFORCER LA MOBILISATION DES ENTREPRISES ET DES SALARIES

C'est :

- « Diversifier les supports de communication en fonction des cibles »
- « Rechercher les intérêts communs en favorisant l'expression des besoins individuels »
- « Rechercher les intérêts communs en favorisant l'expression des besoins collectifs »
- « Faciliter les mises en œuvre »
- « Connaître et diversifier les réponses possibles »

## 6. ACCOMPAGNER EN PROXIMITE ET DANS LA DUREE

C'est :

- « Favoriser l'expression des besoins individuels »
- « Positionner sans évaluer »
- « Accompagner les salariés et les entreprises »
- « Accompagner dans la durée »
- « Former en proximité »

## 7. MONTRER QUE CELA MARCHE

C'est :

- « Evaluer pour rendre visible les changements »
- « Evaluer pour valoriser et capitaliser les acquis »
- « Construire en amont des indicateurs et analyser les données »
- « S'appuyer sur un diagnostic formel pour conduire l'évaluation »

Comment à l'échelle d'un territoire, sécuriser les parcours professionnels des salariés les plus fragiles dans le contexte des mutations économiques ?

# Carte des sept conseils pour agir

## 1. DEFINIR DES POLITIQUES VOLONTARISTES ET DEDIER DES MOYENS FAVORISANT LES DEMARCHES PARTENARIALES

Définir une politique de sécurisation  
Dédier une ingénierie financière

Construire des partenariats institutionnels  
Formaliser les engagements

Construire des partenariats opérationnels territoriaux

Pratiques Institutionnelles

## 7. MONTRER QUE CELA MARCHE

Evaluer les démarches, les dispositifs et leurs effets

Evaluer les effets et les impacts des actions

Evaluer et valoriser les acquis

Pratiques d'Evaluation

Pratiques d'Accompagnement et formation

Développer les compétences  
Former

Accompagner dans l'action

Caractériser les besoins individuels

## 6. ACCOMPAGNER EN PROXIMITE ET DANS LA DUREE

**2. ACCOMPAGNER LA CONSTRUCTION DE PARTENARIATS TERRITORIAUX OPERATIONNELS**

**3. PENSER L'ACTION A PLUSIEURS**

Identifier les problématiques du territoire

Ingénierie du partenariat

Ingénierie des parcours : du repérage à la réponse opérationnelle

Pratiques d'**Ingénierie**

**4. FAVORISER LA CO-ACTION**

Mutualiser les offres de service

Construire une culture commune

Outiller les acteurs  
Partager les outils

Pratiques de **Mobilisation des réseaux**

Pratiques de **Mobilisation des entreprises et des salariés**

Communiquer

Apporter des réponses

Faciliter les mises en oeuvre

Identifier des besoins et des intérêts communs

**5. RENFORCER LA MOBILISATION DES ENTREPRISES ET DES SALARIES**

## 1. DEFINIR DES POLITIQUES VOLONTARISTES ET DEDIER DES MOYENS FAVORISANT LES DEMARCHES PARTENARIALES

C'est...

### « INTEGRER LA THEMATIQUE DE L'ILLETTRISME AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU TERRITOIRE »

#### En pratique...

##### Démarche de mobilisation en Haute-Savoie

En 2015, le projet s'inscrit dans le cadre du Plan d'action du Comité Technique Opérationnel (CTO). Le CTO met en œuvre le plan d'actions issu du Comité stratégique et favorise la coordination des acteurs du territoire impliqués sur les thématiques de l'emploi, de la formation et du développement économique.

**La thématique « Illettrisme » est inscrite dans les orientations stratégiques de l'instance « Etat/Région » du territoire, ce qui démontre une prise de conscience de l'ensemble des acteurs institutionnels de l'importance du sujet pour le territoire.**

Le financement de l'action, en particulier la réalisation du diagnostic, la préparation et l'animation du petit-déjeuner, a été pris en charge par le Conseil Régional Rhône-Alpes et l'UT Direccte 74.

En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)

### « IMPULSER, SOUTENIR LES DEMARCHES PARTENARIALES AVEC UN DISPOSITIF INSTITUTIONNEL »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

L'action s'inscrit dans le cadre la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP), dispositif financé par la Région Auvergne Rhône Alpes et le Fonds Social Européen.

Afin de proposer aux salariés rhônalpins un accompagnement individuel, et d'accompagner les entreprises à mieux anticiper leur besoin de compétences, la Région Rhône-Alpes a créé en 2013 les Plateformes de Sécurisation des Parcours Professionnels, présentes sur tout le territoire de Rhône-Alpes.

Il s'agit d'un outil d'anticipation des mutations économiques à destination des TPE/PME (- de 250 salariés) du Rhône visant à :

- **Accompagner les entreprises** à faire face aux questions liées à la performance RH : flexibilité, polyvalence, évolution des compétences, motivation au travail...
- **Sécuriser l'employabilité et les parcours professionnels** des collaborateurs en lien avec le projet d'entreprise

Les acteurs de la PFSP ont une bonne connaissance de l'offre de formation déployée sur le territoire, en particulier sur les savoirs de base, et ils peuvent l'activer en fonction des besoins identifiés.

En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

2 niveaux d'engagement :

- Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) avec pour objectif : anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels – Financement : région Rhône-Alpes
- Action de la Maison De l'Emploi et de la Formation « ingénierie de formation » avec pour objectif de développer l'employabilité et de sécuriser la situation professionnelle de salariés de faible niveau de qualification d'entreprises industrielles, par l'organisation de formations sur les savoirs de base appliquées au contexte industriel et répondant aux besoins de l'entreprise ; financement Etat.

Les 2 niveaux sont très liés

Financement des actions de formation : AGEFOS PME et entreprises

En savoir plus sur cette action : [cf. page 34](#)

## Des pistes pour agir

### DEFINIR UNE POLITIQUE et DEDIER UNE INGENIERIE FINANCIERE

(pratiques institutionnelles)

#### Du point de vue de la lutte contre l'illettrisme

Que ce soit en matière de définition de politiques ou en matière d'attributions de moyens financiers, la lutte contre l'illettrisme est parfois perçue par les acteurs comme étant mise en tension entre deux approches :

- Une **approche spécifique « illettrisme » avec des moyens financiers dédiés.**
- Une approche d'**« intégration au droit commun »**, faisant de l'illettrisme une problématique comme une autre.

En fait, les deux sont complémentaires.

La première favorise la prise de conscience et permet de disposer de forts effets leviers.

La deuxième est un objectif en soi, et son atteinte marquerait la réussite complète des politiques spécifiques. Elle suppose une intégration transversale forte des problématiques « illettrisme » tant dans les dispositifs que dans les pratiques des acteurs qui doivent alors tous être en mesure d'identifier des situations, des besoins et de mobiliser des moyens transversaux « non fléchés ». Sans cette intégration transversale, il y a un grand risque de voir reléguer très en arrière-plan cette problématique « illettrisme » si « délicate à aborder ».

Sur ce sujet voir :

[http://www.anlci.gouv.fr/content/download/8164/292326/version/2/file/Comunique\\_7\\_avril.pdf](http://www.anlci.gouv.fr/content/download/8164/292326/version/2/file/Comunique_7_avril.pdf)

## 2. ACCOMPAGNER LA CONSTRUCTION DE PARTENARIATS TERRITORIAUX OPERATIONNELS

C'est...

« RASSEMBLER LE PLUS LARGEMENT POSSIBLE »

### En pratique...

#### Démarche de mobilisation en Haute Savoie

Le Comité Technique Opérationnel co-présidé par l'Etat et la Région Auvergne-Rhône-Alpes, est composé de :

- la Structure d'Animation du CTEF,
- l'UT Direccte 74,
- le Conseil départemental 74,
- les Communautés de communes,
- l'Education Nationale,
- le PLIE Uni-Est,
- la Chambre Syndicale de la Métallurgie Haute-Savoie,
- la Maison des Entreprises d'Annecy,
- les partenaires sociaux employeurs (MEDEF 74, CGPME, UPA),
- les partenaires sociaux salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, CGT, UNSA),
- des organisations professionnelles (CSM, SNDEC, AVC, CAPEB, BTP 74, Fédération HCR, représentants des agences de l'intérim),
- l'Alpège, association d'aide et de conseil pour le recrutement et l'accompagnement RH des entreprises locales,
- le CRIA74 (Centre Ressources Illettrisme de Haute-Savoie),
- des OPCA (ADEFIM, AGEFOS PME, FONGECIF, OPCALIA),
- le Pôle-Emploi,
- des prescripteurs (missions locales, CIDFF, Cap-Emploi),
- le CIBC,
- la Maison de l'Emploi, animateur du territoire en termes d'emploi, de formation, de création d'entreprises, ... qui porte le Centre Ressource Illettrisme 74,
- les chambres consulaires.

En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)

« DECLINER LES PARTENARIATS SOUS UNE FORME OPERATIONNELLE »

### En pratique...

#### Démarche de mobilisation en Haute Savoie

La déclinaison du projet porté par le CTO, au niveau local, s'est concrétisée par la réunion d'un **groupe de travail opérationnel**.

Ce groupe était composé :

- du Conseil Régional représenté par l'élue pilote et la Structure d'Animation du CTEF Faucigny Mont-Blanc
- de la Chambre Syndicale de la Métallurgie Haute-Savoie,
- de la Maison des Entreprises,
- du MEDEF 74,
- de l'ADEFIM,
- de l'Alpège,
- du CRIA 74,
- de P. Moulette intervenant du CRIA 74.

En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)

« REUNIR CEUX QUI FONT et PILOTER LE PARTENARIAT »



### En pratique...

#### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

Le pilotage institutionnel de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône (PFSP) est porté par la Région Auvergne-Rhône Alpes.

Le dispositif PFSP s'intègre dans le plan d'action des Contrat Territorial Emploi Formation (CTEF) Grand Lyon Centre et Nord, Est lyonnais, Beaujolais Elargi et Rhône Sud et Ouest. La dynamique partenariale et institutionnelle est particulièrement forte sur le territoire du Rhône, facilitant la mobilisation et la coopération des acteurs.

Le pilotage opérationnel de la PFSP Rhône est assuré par la Maison De l'Emploi et de le Formation de Lyon. En lien avec la Région, elle impulse le travail partenarial, valorisant les complémentarités et la mutualisation des moyens

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

### En pratique...

#### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

**Partenariats au niveau de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) :**

OPCA : AGEFOS PME, CONSTRUCTYS, UNIFORMATION

Structures d'accompagnement public : MIFE et CIBC

Structures accompagnement entreprise : animateurs RH et service économique, associations d'entreprises

**Partenariats actions Socles de compétences :**

AGEFOS PME – L'ESCALE (organisme de formation) – Centre Ressources Illettrisme (CRI) – Unité Territoriale 38 de la Direccte

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 34](#)*

## Des pistes pour agir

### LA CONSTRUCTION D'UN PARTENARIAT TERRITORIAL

(pratiques institutionnelles)

#### Impulsion institutionnelle des partenariats territoriaux

L'approche partenariale locale gagne à être portée par la pratique institutionnelle, au niveau politique et financier.

Il s'agit alors :

- De définir le partenariat territorial comme moyen d'agir : coordonner l'action des acteurs du territoire, permettre aux acteurs de co-construire et de co-agir.
- De soutenir financièrement la construction et l'animation du partenariat

#### Construction et pilotage stratégique

La coordination et la co-action au niveau des territoires doivent pouvoir prendre appui sur l'intervention coordonnée d'acteurs institutionnels multiples qui pourront mettre en convergence leurs orientations et moyens d'actions.

Il s'agit d'organiser le **pilotage stratégique et institutionnel** des actions en instaurant notamment une instance de pilotage stratégique rassemblant le plus largement possible les acteurs du territoire.

#### Construction et pilotage opérationnel

Organiser la déclinaison opérationnelle du partenariat institutionnel, c'est réunir ceux qui font et créer les conditions favorables à la co-action. Il s'agit d'organiser le pilotage des actions en désignant un pilote opérationnel qui aura entre autres missions la construction et l'animation du partenariat.

### 3. PENSER L'ACTION A PLUSIEURS

C'est...

#### « PARTAGER L'IDENTIFICATION DES PROBLEMATIQUES TERRITORIALES »

##### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

L'identification des problématiques du territoire s'appuie à la fois, sur les données statistiques et analyses du territoire (tableaux de bord, notes de conjoncture réalisée par la Maison de l'Emploi) et sur les différentes instances (Comité Stratégique Emploi/Formation et Comité de Pilotage de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels) qui définissent les priorités d'action et de secteurs à partir des problématiques identifiées. Le ciblage des entreprises et des salariés a été déterminé en Comité de Pilotage à partir d'un diagnostic de territoire réalisé par le CTEF Centre Isère. Les orientations décidées en Comité de Pilotage l'ont été par l'ensemble des partenaires de l'emploi formation présents du territoire. Ces grandes orientations concernent :

- Les **secteurs** de l'Industrie et du sanitaire et social
- Les **entreprises** de moins de 50 salariés
- Les **salariés** les plus fragilisés dans leur emploi et principalement : les plus bas niveaux de qualification, les seniors, les salariés en contrats précaires (cdd, temps partiels non choisis, intérim...)

Un travail collectif de veille sur la santé et les projets d'entreprises est réalisé par l'ensemble des partenaires lors des Comités d'Animation et de Régulation qui se réunissent tous les 2 mois, permettant ainsi des réajustements d'actions

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 34](#)*

#### « METTRE EN PLACE DES INSTANCES DE REGULATION ET D'ANIMATION »

##### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

Le pilotage de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) Rhône est assuré par la Maison De l'Emploi et de le Formation de Lyon qui a mis en place une instance de régulation et d'animation (CAR) qui réunit les partenaires institutionnels et opérationnels du dispositif.

Le co-financement du dispositif PFSP par la Région Auvergne Rhône Alpes et par le Fonds Social Européen nécessite beaucoup de rigueur de la part des partenaires impliqués dans le suivi et la traçabilité de leurs missions. Le pilote du dispositif, en lien avec la Région, assure une interface opérationnelle importante pour réguler et faciliter le travail partenarial.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

#### « VALORISER ET MOBILISER LES COMPETENCES DE CHACUN DANS LA CO-ACTION »

##### En pratique...

##### Démarche de mobilisation en Haute Savoie

Le groupe de travail s'est donné comme cahier des charges de mener une action pour mobiliser/sensibiliser les entreprises du territoire à la non-maîtrise des compétences de base des salariés (maintien dans l'emploi et sécurisation des parcours professionnels). Pour ce faire, l'organisation d'un « évènement » à destination des entreprises (Dirigeant, DRH, Cadres hiérarchiques, collaborateur-manager...) a été adoptée, autour d'une approche technique et opérationnelle de la gestion des compétences de base et de ses enjeux. Ce groupe de travail s'est réuni à 4 reprises dans un intervalle de 3 mois.

La Maison des Entreprises d'Annecy, sous l'impulsion du MEDEF et de la Chambre Syndicale de la Métallurgie s'est alors proposée pour travailler à la mobilisation des entreprises, dans un premier temps autour d'un mini-diagnostic des besoins. Sa très bonne connaissance du territoire et des entreprises de la vallée de l'Arve et son positionnement comme relais d'informations de proximité (animation de groupes thématiques emploi/formation, accompagnement RH, ...) pour l'ensemble des acteurs économiques locaux, en font un interlocuteur privilégié pour ce type de démarche. Pour le MEDEF, cette action « rentre » aussi dans le cadre de leurs accords avec l'UT DIRECCTE 74 qui comporte un volet « analyse des besoins des entreprises » et plus particulièrement les besoins en lien avec la problématique des salariés peu ou pas qualifiés (bas niveaux de qualification). 8 à 10 entreprises qui pouvaient avoir un écho favorable à ce type d'actions, suffisamment en « capacité d'ouverture » sur la thématique des compétences de base (le terme « illettrisme n'ayant jamais été utilisé), ont été contactées pour la réalisation du mini-diagnostic. Une entreprise de 52 personnes s'est assez vite positionnée et a montré son intérêt.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)*

## « DEVELOPPER UNE INGENIERIE COLLABORATIVE POUR MIEUX REpondre AUX SPECIFICITES DU TERRITOIRE »

### En pratique...

#### **Parcours de formation « compétences clés » dans une SIAE**

Partant du constat qu'il n'y a pas eu de lien direct entre l'OPCA et le prestataire de formation, ni entre l'OPCA et le salarié en SIAE, il serait intéressant de travailler à la création d'un dispositif de formation illettrisme/FLE pour les salariés des SIAE, en particulier en milieu rural.

En savoir plus sur cette action : [cf. page 41](#)

## Des pistes pour agir

### L'ANIMATION D'UN PARTENARIAT TERRITORIAL

(pratiques d'ingénierie)

#### **IDENTIFIER LES PROBLEMATIQUES DU TERRITOIRE**

Il s'agit de préparer l'action en s'appuyant sur une bonne connaissance des problématiques et des besoins (d'un territoire, d'une branche, d'un secteur...).

Il ne s'agit pas de multiplier les diagnostics mais plutôt de les mutualiser, de croiser les regards et problématiques pour définir les actions à développer en priorité. D'où la nécessité de pouvoir s'appuyer sur des instances de collaboration (Etat/Région/Collectivités/Acteurs économiques/...) à l'échelle des territoires permettant ce partage de connaissance des territoires.

#### **INGENIERIE DU PARTENARIAT**

Il s'agit de construire et d'animer le partenariat opérationnel en installant notamment des instances de suivi, de régulation, et surtout d'animation du partenariat par le pilote opérationnel.

La multiplicité des acteurs, des dispositifs mobilisables et, le cas échéant, la répartition des financements alloués nécessitent de la part du pilote de réelles compétences d'animation collaborative et le développement d'un outillage adapté.

#### **INGENIERIE DU PARCOURS : DU REPERAGE A LA REponse OPERATIONNELLE**

Il s'agit surtout de coordonner les dispositifs existants afin de proposer des « parcours globaux ».

Cette ingénierie dépasse largement la seule question de la formation des publics cibles. Elle intègre également :

- La mobilisation des réseaux et le développement de démarches et d'outils partagés.
- La mobilisation des entreprises et des salariés (étape encore problématique en matière de lutte contre l'illettrisme).
- Les pratiques d'accompagnement des bénéficiaires (entreprise, salariés) dans l'action.
- Des démarches et des outils d'évaluation.

## 4. FAVORISER LA CO-ACTION

C'est...

### « MUTUALISER LES OFFRES DE SERVICE POUR MIEUX REpondre AUX BESOINS »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

Des objectifs communs : anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels mais une offre de service qui s'adapte à chaque fois aux besoins de l'entreprise et des salariés, et qui s'appuie sur la mutualisation des offres de service des acteurs.

La Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) joue un rôle d'ensemblier.

Il s'agit de proposer une réponse personnalisée et globale aux besoins des salariés et de l'entreprise.

L'adaptabilité est indispensable au déploiement des différentes phases du dispositif

PFSP : Coordination et animation du réseau des partenaires

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 34](#)*

### « MUTUALISER LES COMPETENCES ET FAVORISER LA CONSTRUCTION COLLECTIVE »

#### En pratique...

##### Parcours de formation « compétences clés » dans une SIAE

Les missions des OPCA ont évolué et se sont élargies, de telle sorte qu'ils ne sont plus seulement financeurs mais accompagnent, conseillent, orientent les entreprises et les salariés. Cela implique un maillage partenarial. Pourtant, les étapes et les acteurs de l'offre restent cloisonnés.

**Une construction collective de l'offre de service serait peut-être plus pertinente, avec une participation des OF, pour une offre de service plus adaptée (éclairage pédagogique).**

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

### « PRENDRE LE TEMPS DE SE METTRE D'ACCORD SUR LES MOTS »

#### En pratique...

##### Démarche de mobilisation en Haute Savoie

L'ensemble des partenaires du groupe de travail a longuement partagé sur les questions de vocabulaire (parler d'illettrisme, ou de compétences de base, ou de compétences professionnelles...) et sur les questions des moyens et dispositifs à utiliser pour sensibiliser les entreprises à la problématique du relèvement des compétences des personnels peu qualifiés.

La solution d'utiliser la terminologie « compétences professionnelles » à l'occasion d'un petit-déjeuner thématique a été retenue.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)*

### « ANIMER LE PARTENARIAT POUR ENTREtenir UNE CULTURE COMMUNE »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

Dans le cadre des Comités d'animation et de régulation organisés et animés par la Maison De l'Emploi et de la Formation de Lyon (pilote du dispositif Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône), les différents partenaires opérationnels sont mobilisés afin de renforcer le travail partenarial dans une dynamique de complémentarité et d'adaptabilité :

- Echanges de pratiques
- Mutualisation /actualisation des outils ou de supports
- Suivi des indicateurs quantitatifs
- Ajustement des stratégies d'actions pro-actives
- Déploiement de nouveaux modules d'accompagnement (préparation à l'entretien professionnel)

Ponctuellement, des réunions techniques sont organisées sur des thématiques spécifiques.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

## « METTRE EN PLACE DES INSTANCES DE PARTAGE »

### En pratique...

#### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

Des instances de partage et de pilotage d'action, ont été mises en place aussi bien pour le déploiement de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP), que pour le montage d'actions spécifiques.

- Un comité de pilotage, qui se réunit deux fois par an et qui regroupe l'ensemble des partenaires de la Plateforme et des acteurs de l'Emploi-Formation sur le Centre Isère. (Elu Pilote du CTEF, Région, Etat (Direccte), OPCA, OPACIF, branches professionnelles, partenaires sociaux, Pôle emploi, chambres consulaires, animateurs RH, MIFE, CIBC, CIDFF, services économiques)
- Un Comité d'Animation et de Régulation (CAR) qui réunit mensuellement l'ensemble des partenaires (Région (2D2E), Etat (Direccte), OPCA, OPACIF, branches professionnelles, partenaires sociaux, Pôle emploi, chambres consulaires, animateurs RH, MIFE, CIBC, CIDFF, services économiques) qui ont une action opérationnelle sur le dispositif afin de coordonner les actions, partager l'information sur le territoire et d'adapter au mieux la réponse de la plateforme aux besoins constatés.

Un reporting s'effectue auprès du Comité Technique Opérationnel (CTO) du CTEF sur les moyens mis en place et auprès du comité stratégique du CTEF sur les réponses données aux orientations fixées.

#### Les outils :

- Techniques de diagnostic RH
- Techniques d'entretien
- Élaboration de cartes de compétences
- Supports de présentation (informations collectives)

Connaissances des dispositifs de formation, et de l'offre territoriale

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 33](#)*

## Des pistes pour agir

### LA PLACE DE LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME DANS LES DISPOSITIFS (pratiques d'ingénierie)

#### CONSTRUIRE UNE CULTURE COMMUNE et SE METTRE D'ACCORD SUR LES MOTS

Prendre le temps de se mettre d'accord sur les mots, partager les enjeux et les modes d'action de chacun. Il s'agit ici, et c'est aussi le rôle du pilote opérationnel, de favoriser l'inter-connaissance et l'inter-compréhension des membres du partenariat.

En matière de lutte contre l'illettrisme le choix des mots reste sensible et crucial pour obtenir la plus large adhésion au projet.



L'utilisation du terme « illettrisme » est nécessaire à la reconnaissance « sociétale » et politique de la problématique. Elle est nécessaire pour la mobilisation des décideurs ainsi que pour la réservation de moyens destinés à « ceux qui ne demandent rien » ...

En revanche, il n'est que rarement recommandé d'utiliser le terme « illettrisme » dans l'action. Cela suppose alors de trouver des mots qui parlent à tous, des mots qui, sans dénaturer les fondamentaux de l'action, sans détourner des publics ciblés en priorité, évitent le risque de stigmatisation.

## 5. RENFORCER LA MOBILISATION DES ENTREPRISES ET DES SALARIES

C'est...

« DIVERSIFIER LES SUPPORTS DE COMMUNICATION EN FONCTION DES CIBLES »

### En pratique...

#### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

La communication concernant l'offre Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) :

- Prospection d'entreprises en lien avec les partenaires
- Envoi de plaquettes de présentation de l'offre PFSP, diffusion des informations par le biais d'associations d'entreprises
- Informations sur site internet, plus ponctuellement articles dans la presse

La communication sera différente selon qu'elle s'adresse :

- Aux responsables d'entreprises : production d'un argumentaire afin de prévoir les freins potentiels évoqués lors de la rencontre des directions d'entreprises et se donner des pistes de réponse permettant de rassurer l'entreprise et de la sensibiliser
- Aux salariés
- Aux partenaires

En savoir plus sur cette action : [cf. page 33](#)

« RECHERCHER LES INTERETS COMMUNS EN FAVORISANT L'EXPRESSION DES BESOINS INDIVIDUELS »

### En pratique...

#### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

L'identification des besoins est réalisée à 2 niveaux :

**Rencontre avec un décideur de l'entreprise** : mettre en synergie les projets de l'entreprise et ceux du salarié, repérer les besoins de l'entreprise au regard d'un contexte économique et social

- Remobiliser les salariés
- Professionnaliser les salariés (actions de VAE)
- Anticiper l'usure professionnelle
- Informer les salariés (CPF)
- Préparer un entretien professionnel
- Fidéliser les salariés

Ce premier niveau de communication et de sensibilisation de l'entreprise est déterminant puisque le déploiement du dispositif Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels est à l'unique initiative de l'employeur. Il donnera son accord pour organiser en interne une réunion d'information collective qui va permettre à des salariés volontaires de se positionner pour être accompagnés.

**Entretiens individuels des salariés** : la Maison De l'Emploi et de la Formation de Lyon oriente les salariés vers la structure d'accompagnement. Lors du 1<sup>er</sup> entretien de diagnostic, le repérage des besoins et attentes du salarié sont identifiés et un plan d'accompagnement validé.

**La réussite du dispositif réside dans le fait :**

- De comprendre les besoins du décideur en entreprise afin de le guider pour mettre en synergie les projets de l'entreprise et ceux du salarié. Une phase d'écoute en amont permettra donc de répondre à toutes les interrogations du décideur afin de délivrer le jour de l'Information Collective une information en lien avec les besoins de chacun.
- De réaliser une Information Collective pour donner envie aux salariés d'adhérer au dispositif
- De réaliser des accompagnements individuels pour les salariés en lien avec le projet de l'entreprise. A noter que les salariés ayant un projet personnel (hors projet d'entreprise) seront invités à utiliser d'autres dispositifs comme un Conseiller En Evolution Professionnelle par exemple (CEP)

La structure d'accompagnement a également un rôle post-accompagnement en réalisant un retour auprès du décideur.

En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)

## « RECHERCHER LES INTERETS COMMUNS EN FAVORISANT L'EXPRESSION DES BESOINS COLLECTIFS »

### En pratique...

#### Démarche de mobilisation en Haute Savoie

Afin de sensibiliser les entreprises locales à la problématique des compétences de base, compte tenu de l'évolution des métiers, des emplois et des exigences, le groupe de travail a décidé de l'organisation d'un petit-déjeuner de sensibilisation des entreprises de la Vallée de l'Arve, en s'appuyant sur le cas concret d'une entreprise locale via les résultats d'un mini-diagnostic.

#### Ce mini-diagnostic consiste à étudier :

- les situations de travail,
- l'adéquation profil/emploi,
- les effets d'un manque de maîtrise des compétences de base (compétences techniques de base, lecture, écriture, se situer dans l'espace et dans le temps, compétences informatiques, ...) dans ces situations.

Les effets sont analysés tant d'un point de vue social (effets psychologiques, sur le stress, sur le bien-être,...) qu'économique et financier (effets sur la productivité, la qualité, l'organisation du travail, la répartition des tâches, l'absentéisme, les accidents de travail...).

#### Le mini-diagnostic consiste en :

- 1) Etude du quotidien professionnel des salariés (postes, missions, fonctions, rôles...) par observation in situ
- 2) Réalisation d'entretiens semi-directifs (de 30 mn à 1 heure en fonction des salariés) avec l'ensemble (entreprise de 5 à 10 salariés) ou un échantillon de salariés représentatifs de la structure (dont Direction, Représentant de la DRH, Responsable Production, Managers et ouvriers).

Ces entretiens sont individuels, et les résultats sont anonymés.

- 3) Ces entretiens de diagnostic sont complétés par un à deux entretiens (d'environ 1h) avec les responsables hiérarchiques directs des salariés rencontrés, pour l'estimation financière des dysfonctionnements détectés comme étant en lien avec la problématique de non-maîtrise des compétences de base.

Dans le cas de l'entreprise diagnostiquée, qui compte 52 salariés ont été réalisés :

- 4 entretiens avec les membres du Comité de Direction (CoDir)
- 9 entretiens avec du personnel du service de la « reprise » (6) et du service « qualité » (3).

**Le diagnostic quantitatif** a été fait dans un second temps, par l'intermédiaire de 4 entretiens avec les membres du Comité de Direction et 1 entretien avec une personne de la reprise.

Il a révélé que le coût des dysfonctionnements inhérents à un manque de maîtrise des compétences de base de 6 salariés était de 124 300 €, soit 4.4% de la masse salariale de l'entreprise.

**Le diagnostic qualitatif** a révélé des situations de mal-être au travail, de stress, de panique, de contournement des difficultés, ...qui viennent impacter la performance sociale et l'état psychologique des salariés.

Le diagnostic quantitatif a en particulier mis en évidence des coûts liés :

- à des pertes de temps (par exemple quand les responsables sont obligés de répéter 3, 4...10 fois les mêmes choses),
- à des problèmes d'organisation (par exemple quand l'absence de ceux qui détiennent le savoir oblige à revoir l'ensemble du planning de fabrication),
- à des pertes de production (par exemple quand le manque de respect des consignes oblige à retrier l'ensemble des pièces qui viennent d'être produites),
- à des surcoûts de rémunération (par exemple quand le manque de capacité du personnel disponible oblige à faire appel à des intérimaires),
- à des blocages en termes de développement (par exemple quand le bureau des études et développement se crée des barrières et se freine dans ses projets de développements compte tenu des lacunes du personnel en place).

Globalement, le mini-diagnostic a permis d'identifier, ou de conforter des hypothèses, des problématiques communes et des intérêts communs à travailler sur l'élévation du niveau de connaissances et compétences. Il a également aidé l'entreprise à identifier des enjeux collectifs liés aux perspectives d'évolution de l'entreprise et au développement nécessaire des compétences professionnelles de l'ensemble des salariés.

L'outil permet d'apporter un échange, qui permet de sortir de la logique individuelle, pour être dans une logique collective d'action.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)*

## « FACILITER LES MISES EN ŒUVRE »

### En pratique...

#### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

La première plus-value de cette offre de service, c'est son adaptabilité aux besoins de l'entreprise et des salariés. C'est une offre de proximité, qui propose une réponse individualisée au regard du contexte d'entreprise, des besoins et attentes identifiés.

La deuxième plus-value de cette offre de service, c'est sa fonction de facilitateur. Le référent de l'accompagnement devient l'interlocuteur unique pour l'entreprise et le salarié et il favorise l'accès aux dispositifs et aux interlocuteurs

L'ensemble des acteurs impliqués dans la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) contribue à la fluidité des parcours.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

## « CONNAITRE ET DIVERSIFIER LES REPONSES POSSIBLES »

### En pratique...

#### Démarche de mobilisation en Haute Savoie

Le mini-diagnostic a permis de conforter des éléments pressentis par les membres du CODIR, sur les difficultés rencontrées par certains salariés. Il a permis de mesurer l'importance des difficultés et le mal-être de certains salariés et de faciliter la prise de conscience des régulations opérées par les salariés en difficulté, comme des besoins de chacun.

Le premier réflexe aurait consisté à proposer des formations aux salariés détectés au travers du mini-diagnostic.

L'entreprise n'a finalement pas fait ce choix pour deux raisons principales :

- 1) Certains salariés ont clairement exprimé, à l'occasion des entretiens, qu'ils ne souhaitent pas suivre de formation, et qu'ils se sentaient bien dans leur fonction actuelle → risque de rejet des actions de formation proposées (refus, absence, ...),
- 2) L'entreprise est dans une période de forte évolution (évolution des métiers, des technologies...) qui implique une réflexion sur les attendus à moyen et long terme en termes de profils de salariés, de compétences et savoir-faire. Toute action doit s'inscrire dans une logique d'anticipation de ces besoins futurs.

Compte-tenu de ces éléments, le choix de l'entreprise s'est porté dans un premier temps sur une démarche d'étude et analyse de l'ensemble de ses métiers et postes de travail.

L'objectif est de définir les métiers de demain, les besoins en compétences de demain, pour intégrer toute future action de formation dans le projet de l'entreprise.

En inscrivant la réflexion dans une logique collective, la Direction de l'entreprise poursuit plusieurs objectifs :

- 1) Faire en sorte que chaque salarié puisse trouver sa place dans le nouvel environnement de travail (adéquation ressources/emplois) ou puisse être accompagné si l'avenir s'envisage à l'extérieur de l'entreprise,
- 2) Faire en sorte que l'entreprise puisse disposer des ressources nécessaires à son développement et à la mise en œuvre de son projet (adéquation besoins/ressources),
- 3) Faire en sorte que chaque salarié puisse valoriser ses connaissances et ses acquis dans une nouvelle organisation afin d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble
- 4) Faire en sorte d'adapter certains postes et certains emplois aux ressources disponibles (éviter au maximum d'avoir à se séparer d'un salarié, qui serait vécu par l'entreprise comme un échec).

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)*



## Des pistes pour agir

### IDENTIFIER DES BESOINS ET DES INTERETS COMMUNS

(pratiques de mobilisation des entreprises et des salariés)

Les multiples expériences conduites ces dernières années nous montrent bien que, malgré les efforts fournis en matière de communication, l'écueil principal réside encore aujourd'hui dans la mobilisation des entreprises et des salariés.

Sentiment de ne pas être concernés pour les uns... Crainte d'exposer leurs difficultés pour les autres... les freins à l'action ne manquent pas.

Depuis plusieurs années, les acteurs de la lutte contre l'illettrisme en entreprise ont cherché comment convaincre les entreprises de leur intérêt à agir en contextualisant les problématiques aux réalités professionnelles :

- Diagnostic fonctionnel des situations d'illettrisme proposé avec le Référentiel des Compétences Clés en Situation Professionnelle  
(cf. <http://www.anlci.gouv.fr/Mediatheque/Entreprises/Entreprise/Referentiel-des-competences-cles-en-situation-professionnelle-RCCSP>).
- Ingénieries et argumentaires développés par les différents acteurs, notamment les OPCA

Pour favoriser la perception d'intérêts communs à agir pour l'entreprise, Pascal Moulette a élaboré une démarche de "mini-diagnostic" dans le cadre de l'action de mobilisation conduite en Haute Savoie avec la Maison des Entreprises et le CRIA 74.

**Ce diagnostic permet :**

- 1) Une contextualisation "économique" notamment par l'identification des coûts induits par les conséquences directes des situations d'illettrisme (dysfonctionnements, erreurs, rebuts...) et les conséquences indirectes (surcoût de rémunération, freins au développement...).
- 2) La contextualisation "sociale" en lien avec les problématiques de santé au travail, notamment par l'identification des situations de mal-être au travail, de stress, de contournement des difficultés... qui impactent la performance collective de l'entreprise.

Cette démarche permet de démontrer l'intérêt pour l'entreprise d'une action d'amélioration des compétences et des qualifications de l'ensemble des salariés, véritable investissement pour accompagner les mutations économiques et technologiques à venir.

Elle permet aussi à l'entreprise d'engager des échanges et discussions (au niveau du CODIR, avec les salariés, avec les IRP...) autour de cette thématique des compétences professionnelles/compétences clés, ce qui rentre dans le développement du dialogue social préconisé par la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale du 5 mars 2014.

L'idée principale de ces différentes démarches, c'est qu'en faisant émerger un « besoin collectif » (besoin de l'entreprise pour mener ou développer son activité) il est ensuite possible d'aller vers les « besoins individuels » (besoins de compétences et de formation des salariés).

Les actions conduites dans le cadre des PLATEFORME DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS (PFSP), nous montrent également que partir de l'expression des besoins individuels des salariés dans un cadre adéquat, est un moyen effectif de faire prendre conscience aux entreprises de leurs intérêts à agir, mettre en place des parcours de formation, d'engager des actions collectives. Partir des « besoins individuels » peut également être un bon moyen de faire émerger un « besoin collectif ».

Ainsi, les pratiques soulignent bien la nécessité d'avancer dans une logique d'intérêt commun.

Il y a bien des sujets sur lesquels « l'intérêt de l'entreprise » et « l'intérêt du salarié » sont deux pôles antithétiques. En matière de sécurisation des parcours et de développement des compétences de base, ces deux pôles sont systématiquement positivement liés.

## 6. ACCOMPAGNER EN PROXIMITÉ ET DANS LA DURÉE

C'est...

### « FAVORISER L'EXPRESSION DES BESOINS INDIVIDUELS »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

Pour pouvoir identifier les besoins individuels, il est important, en amont, de sensibiliser les salariés aux enjeux de la sécurisation de leur parcours et de les rassurer.

Les besoins individuels sont identifiés lors des entretiens de diagnostic ou d'accompagnement dans le cadre de l'action Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP)

Dans le cas de projets de formation, mise en place de positionnements par l'OF, avant le démarrage de l'action. Pour une entreprise, ces positionnements qui se sont déroulés en entreprise, ont ainsi permis de mieux prendre en compte les situations de travail

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 34](#)*

### « POSITIONNER SANS EVALUER »

#### En pratique...

##### Parcours de formation « compétences clés » dans une SIAE

Réalisation d'un pré-positionnement par l'OF lors des entretiens individuels avec les salariés. Pas d'évaluation initiale pour ne pas mettre les salariés en difficulté, les positionnements pédagogiques sont réalisés sur les premières séances de formation.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 41](#)*

### « ACCOMPAGNER LES SALARIÉS ET LES ENTREPRISES »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

Accompagnement et soutien partagés entreprise/salariés

- Entreprise : organisation et mise en œuvre de la formation
- Salariés : diagnostic, suivi pendant et après l'action

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 33](#)*

### « ACCOMPAGNER DANS LA DURÉE »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

EXEMPLE D'UN ACCOMPAGNEMENT AYANT DONNÉ LIEU À UN PARCOURS DE FORMATION « COMPÉTENCES CLES » - cf. pages suivantes

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

**Lors du 1er entretien individuel, la consultante du CIBC du Rhône a réalisé un diagnostic de la situation professionnelle de la salariée.**

- **Quelques éléments de situation :**
  - 31 ans, salariée en CDI, temps plein
  - Fonction d'aide à domicile auprès des résidents de cette entreprise
  - Plus de 5 ans d'expérience dans le secteur du service à la personne
  - Aucune qualification, scolarité à l'étranger (cours de français)
- **Les attentes de cette jeune professionnelle**
  - Obtenir un diplôme pour être mieux reconnue professionnellement au sein de son entreprise
- **Les besoins exprimés**
  - Etre informée sur le dispositif VAE
  - Etre accompagnée dans son projet VAE

La consultante du CIBC a présenté les modalités d'accompagnement dans le cadre de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels et la salariée a signé le contrat d'engagement.

### **2ème rdv au CIBC : Info-conseil VAE**

Information individualisée sur le dispositif VAE (objectifs, critères de recevabilité, interlocuteurs, procédures...)

- Clarification de la pertinence de la démarche VAE au regard de la situation de la salariée
- Repérage des expériences significatives
- Identification des pistes de certification accessibles au vu de l'expérience

La consultante propose à la salariée de produire un court écrit (description d'une journée de travail) pour le prochain rdv afin d'engager un travail sur ses acquis d'expérience. Très spontanément, la salariée évoque des problèmes à l'écrit mais ajoute qu'elle fera le travail demandé.

### **3<sup>ème</sup> rdv au CIBC : Repérage de difficultés à l'écrit**

La consultante s'assure du bon niveau de compréhension et d'appropriation du dispositif VAE par la salariée. L'analyse de la fiche activité produite va permettre à la salariée d'aborder ses difficultés à communiquer par écrit en français. C'est sans peur ni honte, qu'elle évoque ses difficultés, la façon dont elle les contourne dans son milieu professionnel. Elle prend conscience que cela constitue un obstacle pour son projet VAE et plus globalement un frein à son évolution professionnelle.

Les professionnels de la VAE sont amenés à détecter des situations d'illettrisme, la démarche VAE est souvent un révélateur car elle repose sur la production d'un dossier d'évaluation.

Durant l'échange, elle souligne qu'elle a déjà demandé à l'employeur une formation en français mais que sa demande n'a pas aboutie.

Le repérage de ces difficultés ne la démotive pas, au contraire, elle sollicite l'accompagnement de la consultante pour mettre en place une formation en français, avant de s'engager dans la démarche VAE.

Dans d'autres situations, la principale difficulté est que l'on est face des personnes non demandeuses de formation. Un accompagnement individuel est souvent nécessaire pour redonner confiance à la personne et qu'elle trouve la motivation de réapprendre ou d'améliorer ses savoirs. Sa motivation peut être professionnelle mais aussi personnelle. Cet accompagnement consiste aussi à démontrer à la personne que la formation pour adultes n'est pas l'école.

#### **4ème rdv au CIBC : Accompagnement au projet de formation en compétences clés**

En amont de ce rdv, la consultante du CIBC a contacté :

- Le responsable de l'entreprise pour lui présenter le projet VAE de la salariée et le convaincre de la pertinence à mettre en place une action de formation sur les savoirs de base. Ce nouveau responsable s'inscrit positivement dans le projet de la salariée et indique que l'OPACIF concerné pour le financement de la formation est le FONGECIF.
- Le conseiller FONGECIF de l'antenne du Rhône, partenaire du CIBC, indique les prochaines étapes pour le montage du dossier CIF. Il s'engage à recevoir rapidement la salariée et à m'associer étroitement au suivi de son dossier (tél/mail).

Lors de ce 4<sup>ème</sup> rdv, la consultante du CIBC informe la salariée des contacts qu'elle a pris avec l'employeur et le FONGECIF. Elle l'aide à formaliser son inscription en ligne sur le site du FONGECIF ;

Elle clarifie les prochaines étapes :

- Rdv avec le conseiller FONGECIF
- Orientation vers un OF pour une phase d'évaluation
- Suite évaluation, proposition pédagogique + devis envoyé au conseiller FONGECIF
- Validation de la proposition et montage du dossier CIF

La consultante l'assure qu'elle fera un point de suivi régulier avec elle et le conseiller FONGECIF

#### **5ème rdv au CIBC : montage du dossier CIF**

Suite aux différentes interfaces (Organisme de Formation, FONGECIF, salariée, RH entreprise), le projet de formation « socle de connaissances et de compétences professionnelles » validé et le centre de formation retenu, la consultante aide la salariée à constituer le dossier CIF (lettre de motivation, la demande d'autorisation d'absence à l'employeur) afin de le présenter à l'employeur pour le compléter. Suite au passage en commission, le dossier CIF a été accepté. La durée totale de la formation est de 511 heures, à raison de 35h par semaine, 5 mois

#### **Entrée en formation**

La salariée est entrée en formation en Mai 2016 ; elle est très investie dans la formation et envisage toujours son projet VAE.

L'accompagnement individuel de cette salariée s'est déroulé sur 7 mois, en présentiel et en distanciel.

## **« FORMER EN PROXIMITÉ »**

### **En pratique...**

#### **Parcours de formation « compétences clés » dans une SIAE**

La **formation sur site** répond aux difficultés de mobilité rencontrées par les salariés des SIAE sur les territoires ruraux. Cela permet aussi un **travail collaboratif** entre le formateur et les membres de l'équipe qui accompagnent le salarié. Les locaux, les affichages, le matériel à disposition peuvent également faire l'objet d'une exploitation pédagogique. L'hétérogénéité des profils et des besoins implique une **individualisation** de la formation. Suite aux entretiens de la formatrice avec les salariés, les encadrants techniques et le conseiller en insertion, un programme personnalisé est proposé au stagiaire avant son entrée en formation, avec un total de 87 heures réparties sur les 5 modules thématiques.

Certaines **contraintes** propres à la formation des salariés de SIAE doivent être prises en compte : des entrées et sorties permanentes et un taux d'**absentéisme** important (lié aux difficultés sociales mais surtout à la spécificité des contrats d'insertion : stages, formations...).

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

### **En pratique...**

#### **Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère**

Le contenu des formations a été adapté à chaque fois aux besoins des entreprises

Après recueil des besoins de l'entreprise, en lien avec l'OPCA, définition d'un cahier des charges soumis à l'OF. L'OF établissait à partir de cette commande un contenu de formation. Contenu qui a été adapté en amont, suite aux échanges avec l'employeur et éventuellement les Instances Représentatives du Personnel (IRP), et pendant la formation en fonction de la situation et des besoins des salariés.

Pour chaque session, un bilan de mi-parcours a permis également quelques réajustements.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 34](#)*

### L'ACCOMPAGNEMENT EN FORMATION

(pratiques d'accompagnement et de formation)

#### DES ACTEURS EN INTERFACE POUR FACILITER L'ACTION

Il s'agit ici de souligner la **nécessité de l'accompagnement** des acteurs « tout au long » de l'action et même après l'action. Les politiques, les ingénieries, les dispositifs, les financements... tout cela est nécessaire, mais leur efficacité repose ensuite sur la présence en proximité et l'accompagnement de tous les bénéficiaires des actions (entreprises, salariés...). La mutualisation des offres de service et la co-action tentent d'apporter aux entreprises et aux salariés des « solutions de proximité », au sens de « possible à mettre en œuvre facilement ». La notion de « facilité » est évidemment toute relative. Il s'agit surtout pour les acteurs de « **prendre en charge la complexité** » de mise en œuvre pour faire en sorte que les bénéficiaires, entreprises et salariés, puissent s'engager et se consacrer à l'action, sans se perdre dans la complexité de mise en œuvre, parfois bien réelle. La présence en réunion d'acteurs de structures et de compétences complémentaires permet dans un même temps l'identification des problématiques, la recherche de solutions adaptées et leur mise en œuvre.

#### FAVORISER LES PRATIQUES QUI RAPPROCHENT

Soulignons à nouveau la nécessité d'une « proximité » pour une mise en œuvre réussie : proximité dans l'organisation (prendre en compte les contraintes de chacun), proximité dans les contenus de formation (répondre aux besoins de chacun, pédagogie de la réussite, démarches andragogiques...) et proximité géographique : les publics concernés peuvent avoir des difficultés de mobilité par manque de moyens, mais aussi parce que la mobilité suppose de mobiliser des ressources qui leur font défaut (confiance en soi, autonomie, gestion de l'espace, gestion du temps...).

#### EVITER LES PRATIQUES QUI METTENT A DISTANCE

Le repérage de difficultés et l'identification d'un besoin de formation trouvent leur prolongement dans l'identification des besoins en formation.

Il est nécessaire que ces deux aspects soient travaillés : l'identification d'un besoin puis sa caractérisation, ce qui se traduit souvent dans les ingénieries par le « repérage » puis le « positionnement ».

Ces deux actes, souvent réalisés par des acteurs différents, nécessitent tous deux un cadre favorable à l'expression et un accompagnement. « Permettre l'expression de difficultés » repose tout d'abord sur la proposition d'un cadre rassurant dans lequel l'exposé de la difficulté ne s'associe pas à une prise de risque. Pour caractériser les besoins en formation, et donc élaborer le plan de formation individuel, les dispositifs de formation intègrent un « positionnement pédagogique ».

Une démarche de positionnement est indispensable pour l'individualisation et l'adaptation des contenus et méthodes de formation.

Pour autant, cette démarche ne devrait pas systématiquement reposer sur une « évaluation formelle » qui, et ce malgré toute la bienveillance des acteurs, est vécue par une partie du public comme un moment difficile à vivre.

Sur ce point, la théorie de conservation des ressources (cf. travaux de Pascal Moulette) nous alerte bien sur le risque de contre-productivité de l'évaluation initiale formelle.

L'évaluation n'est pas anxiogène pour celui qui dispose des ressources suffisantes et qui le sait. En revanche, pour celui qui dispose ; ou pense disposer ; de peu de ressources, l'évaluation formelle représente une « prise de risques » qui conduit souvent à l'évitement de la situation. Il s'agit alors de concilier « nécessité du positionnement pédagogique » et « absence d'évaluation formelle » (en tous cas absence d'obligation d'évaluation, celle-ci pouvant être proposée aux apprenants). Entretiens individuels, observations de productions au fil des premières séances de formation, introduction progressive d'évaluation formelle sont quelques-unes des pistes d'action permettant de « positionner sans tester ».

*La question de la proximité géographique nous renvoie à la difficulté pour de nombreux organismes de formation à maintenir une présence territoriale de proximité. C'est souvent la « petite taille » de l'organisme de formation qui lui a permis de proposer une réponse de proximité. Et c'est cette même « petite taille » qui va lui poser des difficultés pour continuer à se positionner dans un panorama de la formation dans lequel se systématiserait des logiques de normalisation et d'achat de formation à grande échelle.*

## 7. MONTRER QUE CELA MARCHE

C'est...

### « EVALUER POUR RENDRE VISIBLE LES CHANGEMENTS »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Centre Isère

Évaluation en fin de formation par l'organisation d'un bilan auquel ont participé l'OF, les salariés, le dirigeant d'entreprise, l'OPCA et la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP). Il s'agit d'une évaluation « à chaud », qui toutefois a permis de repérer les progrès réalisés par les salariés

Pour l'entreprise 1, suivi des stagiaires dans le cadre des réunions du Comité de suivi du PSE.

Constat que les personnes concernées par l'action compétences clés sont très actives dans leur recherche de solution de reclassement (confiance, projet de formation actionné rapidement après entrée en CSP...).

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 34](#)*

### « EVALUER POUR VALORISER ET CAPITALISER LES ACQUIS »

#### En pratique...

##### Parcours de formation « compétences clés » dans une SIAE

La certification CléA est une valorisation possible des acquis de la formation.

Le rôle de l'organisme est d'informer (employeur et salariés), évaluer et orienter éventuellement vers la certification.

Il serait pertinent de mettre en lien les différents référentiels utilisés dans la formation aux savoirs de base : CléA, RCCSP et CECRL.

(NDR : A noter qu'un tel travail a été conduit par l'ANLCI : <http://www.anlci.gouv.fr/Mediatheque/Table-de-correspondance-entre-le-referentiel-des-competences-cles-en-situation-professionnelle-Rccsp-et-le-referentiel-de-certification-du-socle-de-connaissances-et-de-competences-professionnelles>)

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 41](#)*

### « CONSTRUIRE EN AMONT DES INDICATEURS ET ANALYSER LES DONNEES »

#### En pratique...

##### Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône

L'évaluation du dispositif Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) est conduite par la Maison De l'Emploi et de la Formation de Lyon, porteur du dispositif. A partir des reportings trimestriels réalisés par les partenaires opérationnels de la plateforme, il consolide un nombre significatif d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 31](#)*

### « S'APPUYER SUR UN DIAGNOSTIC FORMEL ET SUR MESURE POUR CONDUIRE L'EVALUATION »

#### En pratique...

##### Démarche de mobilisation en Haute Savoie

Une démarche de diagnostic peut permettre de mobiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique. L'outil mini-diagnostic (cf. annexes) permet à l'entreprise de faire une photographie des difficultés rencontrées par les salariés des services audités, de révéler les régulations précises ou stratégies de contournement opérées pour faire face à ces difficultés. Il permet également de mesurer l'impact financier des dysfonctionnements tant en termes de perte de temps, que de productivité ou encore de masse salariale, qui affectent la performance de l'entreprise.

Dans un second temps, à la suite de l'action qui sera mise en place, ce même mini-diagnostic pourra servir de base à l'évaluation des améliorations par une mesure concrète des effets et des baisses/disparitions des dysfonctionnements.

L'outil mini-diagnostic devient ainsi un outil d'évaluation tant des progrès des salariés que de la performance de l'entreprise.

*En savoir plus sur cette action : [cf. page 39](#)*

## Des pistes pour agir

### COMMENT MONTRER QUE CELA MARCHE ?

(pratiques d'évaluation)

#### VALORISER LES EFFETS DE LA FORMATION POUR CONFIRMER LES INTERETS COMMUNS

Pour favoriser l'engagement des entreprises dans des actions de remédiation à l'illettrisme, il est essentiel de s'appuyer sur les situations concrètes de travail et les difficultés professionnelles rencontrées par les salariés. Partir des savoir-faire existant et des dysfonctionnements inhérents aux situations d'illettrisme permet de définir, de façon concertée (approche collective ET individuelle), une action où se rejoignent à la fois le projet de l'entreprise et les objectifs de la formation. Une telle démarche facilite également l'évaluation des effets de la formation (analyse des baisses des dysfonctionnements initialement identifiés par exemple). Le mini-diagnostic élaboré dans le cadre de l'action mise en place en Haute-Savoie (cf. annexes) a pu servir d'outil d'évaluation des progrès (valorisation des gains de performance économique et sociale au niveau collectif). Il permet également de définir des priorités d'actions (tant sur les objectifs que sur les contenus) et de suivre et évaluer la progression des salariés (valorisation de l'efficacité et l'efficience de l'action de formation).

#### LE CERTIFICAT CLEA : UNE OPPORTUNITE POUR CAPITALISER ET VALORISER LES ACQUIS

Longtemps la formation aux compétences de base a manqué :

1. De référentiels partagés par les acteurs, ce qui avait notamment pour conséquence de rendre quasiment impossible la capitalisation des acquis au fil des parcours de formation que suivaient les apprenants.
2. D'une certification à caractère professionnelle permettant de valoriser progressivement les acquis.

Avec CléA, les acteurs disposent aujourd'hui de ces deux éléments. A nous tous de nous en saisir chaque fois que cela est possible et de les mettre en œuvre dans des modalités d'organisation permettant à ceux pour qui ces outils ont été créés d'en profiter pleinement.

[www.certificat-clea.fr](http://www.certificat-clea.fr)

www.certificat-clea.fr

ACCUEIL SALARIÉS DEMANDEURS D'EMPLOI EMPLOYEURS LE DISPOSITIF CléA BLOG CONTACT

**CLÉA, CERTIFICAT DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES**

**VOUS ÊTES PRO ? FAITES LE SAVOIR !**

Le nouveau certificat professionnel CléA a été créé pour vous, salarié ou demandeur d'emploi. Vous n'avez pas de diplôme mais vous avez des connaissances de base ? Vous avez de l'expérience et vous savez travailler ? Vous avez envie d'aller plus loin ? Le certificat CléA est fait pour vous, c'est une chance à saisir !

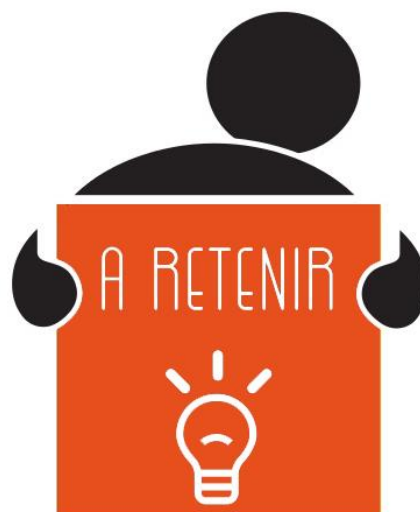
**Copanef**

Créé par le Comité Paritaire Interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation, le certificat CléA est un outil au service de la formation, de l'emploi, de l'évolution professionnelle et de la compétitivité.

# Conclusion

Cinq points croisant « conseils pour agir » et « problématiques transversales » nous paraissent importants à rappeler en guise de conclusion.

- **La réelle plus-value des démarches partenariales et de la co-action**  
Favoriser la collaboration et la coordination des acteurs et dispositifs présents sur un territoire permet de donner plus de lisibilité et de mobiliser en complémentarité l'existant, de répondre à des besoins non-couverts et d'apporter des réponses globales.
- **Trois points d'appui essentiels à l'efficacité du partenariat** : l'impulsion, le pilotage et l'animation.
- **L'importance de poursuivre les efforts en matière de sensibilisation et de mobilisation des acteurs de l'entreprise** dans une logique de recherche d'intérêts communs.
- **La nécessité d'accompagner les publics fragilisés dans la durée et la proximité**, avec des acteurs en position d'interface, d'intermédiation, qui « font avec », libèrent de la complexité de mobilisation des dispositifs et permettent aux bénéficiaires de se consacrer pleinement à leur parcours.
- **Renforcer les actions qui permettent de montrer que « cela marche »** en investissant tous les moyens qui valorisent les acquis des apprenants et en systématisant des démarches partagées d'évaluation des dispositifs.





# Description des actions

## PLATEFORME DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS CENTRE ISERE

<p><b>CONTEXTE</b></p>	<p><b>Caractéristiques du territoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Centre Isère regroupe 2 territoires : Pays Voironnais et Sud Grésivaudan</li> <li>▪ Il s'agit d'un territoire majoritairement périurbain, mais il comprend également des vastes zones rurales sur le Sud Grésivaudan, la Chartreuse et la Valdaine.</li> <li>▪ Territoire à dominante industrielle. Depuis 10 ans, ce territoire est plus touché que les autres par la baisse des emplois salariés du fait de la mutation de l'industrie.</li> <li>▪ Deuxième secteur d'activité spécifique du territoire : le bâtiment.</li> <li>▪ Le marché du travail du Centre Isère a subi plus que les autres territoires isérois, les conséquences de la crise économique avec un chômage qui a doublé en 10 ans, touchant plus particulièrement les chômeurs de longue durée.</li> <li>▪ Dynamique partenariale importante sur ce territoire.</li> </ul> <p>D'un point de vue démographique, le Centre Isère enregistre une progression de sa population nettement inférieure à la moyenne régionale.</p> <p><b>50 000 emplois salariés</b>, dans le secteur privé et public, sont domiciliés dans le Centre Isère. Si l'emploi dans la sphère productive (industrie, services aux entreprises) rencontre des difficultés, l'emploi de la <b>sphère dite présente</b> (activités rattachées à la présence, permanente ou temporaire, d'individus sur le territoire : santé et social, commerce de détail, restauration, transport en commun, bâtiment...) est en progression entre 2010 et 2015.</p> <p>Pourtant, malgré une baisse de l'emploi industriel, ce sont les entreprises de ce secteur qui éprouvent le plus de difficultés à recruter sur certains postes qualifiés.</p> <p>En 2015, malgré un taux de chômage initialement plus bas, le nombre de <b>demandeurs d'emploi</b> progresse plus fortement en Isère et en Centre Isère (+ 8 %) que dans le reste de la région Auvergne Rhône Alpes. Ce sont surtout les <b>seniors</b> qui sont concernés.</p> <p>Le secteur industriel, bien représenté jusqu'à présent sur le territoire, souffre d'une baisse d'effectifs (-9% contre une baisse régionale de -4%). Certaines activités ont particulièrement été touchées en 5 ans comme la métallurgie, la plasturgie et l'agro-alimentaire.</p> <p>Le marché du travail du Centre Isère a subi plus que les autres territoires isérois, les conséquences de la crise économique avec un chômage qui a doublé en 10 ans, touchant plus particulièrement les chômeurs de longue durée.</p> <p><b>Historique d'actions savoirs de base / compétences clés</b> portées par la Maison de l'Emploi des Pays Voironnais et Sud Grésivaudan (MDEF) (sensibilisation des entreprises, mobilisation et mise en place d'actions inter-entreprises en partenariat avec AGEFOS PME et le GRETA, animation de groupes de travail au niveau territorial réunissant OPCA, Centre Ressources Illettrisme (CRI), organismes de formation (OF), organisation de rencontres d'entreprises et d'événements...)</p> <p><b>La MDEF assure le pilotage de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP)</b> sur le territoire Centre Isère.</p> <p><i>⇒ Importance des 3 niveaux de contexte. Actions nécessitant du temps. Importance des spécificités des territoires, de la dynamique territoriale, facilitant la mobilisation des acteurs. La PFSP a facilité la mise en place de ces actions.</i></p>
	<p><b>Objectif de l'action</b></p> <p>Objectifs de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiper les mutations de l'entreprise</li> <li>- Développer en direction des entreprises des démarches incitatives pour l'évolution professionnelle et la sécurisation des parcours de leurs salariés.</li> <li>- Accompagner les entreprises et les salariés dans leur évolution et leur sécurisation professionnelle.</li> <li>- S'inscrire dans une démarche de prévention, d'anticipation des ruptures professionnelles et accompagner les transitions professionnelles de chaque salarié et lui donner les moyens d'être acteur de son parcours</li> </ul>

	<p>⇒ Offre de proximité, s'adressant aux entreprises (TPE et PME) et aux salariés les plus fragilisés : appui aux entreprises pour les aider dans la mobilisation des dispositifs de formation pour leurs salariés et accompagnement des salariés dans le développement des compétences et le maintien de l'employabilité en lien avec la stratégie de l'entreprise – accès facilité aux dispositifs et aux interlocuteurs.</p> <p><b>Enjeux de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimiser les RH de l'entreprise en s'appuyant sur la loi du 5 mars 2014 (information et accompagnement dans la mise en œuvre de nouveaux dispositifs : Compte Personnel de Formation, Entretien Professionnel...)</li> <li>- <b>Sécuriser les parcours professionnels des salariés</b></li> <li>- <b>Augmenter l'employabilité</b> des salariés</li> <li>- Mobiliser les salariés dans le cadre du développement de l'entreprise</li> <li>- S'appuyer sur la <b>coopération et la mutualisation de différents acteurs</b></li> </ul>
<b>PARTENAIRES et ACTEURS</b>	<p>Partenaires institutionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Région, Etat, OPCA, Partenaires sociaux, CIBC, chambres consulaires, animateurs RH, services économiques.</li> </ul> <p>Partenaires opérationnels pour les actions compétences clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AGEFOS PME, L'ESCALE (OF)</li> </ul>
<b>DEROULEMENT</b>	<p>Actions collectives compétences clés mises en place dans 2 entreprises dans le cadre de l'action Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP)</p> <p><b>Entreprise 1</b> : entité de 39 salariés Le groupe ALLIBERT SANITAIRE est en cours de réorganisation et des PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) ont été engagés pour 2 sociétés basées sur le territoire. La société BTA (39 salariés : site de production basé à Moirans) a été concernée par une réorganisation courant 1er trimestre 2013 qui a entraîné la suppression de 17 postes. Les menaces sur sa pérennité sont fortes, car de nouvelles pertes de clients sont survenues fin 2013. Une réorganisation de cette société fait partie des scénarios à l'étude.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La demande émane de l'entreprise qui avait participé à plusieurs rencontres de sensibilisation et d'une alerte par l'Unité Territoriale 38 de la Direccte sur la situation de cette entreprise (en difficultés, salariés bas niveaux de qualification)</li> <li>▪ Proposition d'une rencontre entreprise / UT / OPCA / AGEFOS PME / et Maison de l'Emploi</li> <li>▪ Proposition d'intervention de la PFSP pour prendre en compte la situation de l'ensemble des salariés : accord de l'entreprise</li> <li>▪ Organisation d'une réunion d'information en entreprise (présentation des différents dispositifs de sécurisation des parcours, objectifs de la PFSP) – participation de l'ensemble des salariés, présence DRH</li> <li>▪ Entretiens individuels avec les salariés - entretiens organisés dans l'entreprise (permettant ainsi de réduire le temps d'absence du poste de travail et prenant en compte l'organisation de la production)</li> <li>▪ Au cours de ces entretiens, repérage de besoins de formation compétences clés pour 10 salariés</li> <li>▪ Proposition d'une action collective qui pourrait constituer une 1ère étape pour ces salariés avant de les engager sur d'autres parcours de formation</li> <li>▪ Accord de l'entreprise et d'AGEFOS PME</li> <li>▪ Positionnement des salariés par un OF qui s'est déroulé en entreprise, ce qui a permis de recueillir les besoins de formation et de découvrir l'environnement de travail</li> <li>▪ Mise en place et suivi de l'action de formation</li> </ul> <p><b>Entreprise 2</b> : Entreprise de fabrication de sacs plastiques. 45 salariés</p> <p>Depuis le début 2015, l'activité est en baisse. Les commerçants commencent à être frileux quant à l'achat de sacs plastiques. Ils achètent les sacs au compte-gouttes pour ne pas avoir de stock par peur de l'interdiction de distribution due à la loi. L'entreprise est dans l'attente du décret d'application de cette loi. Cette loi va entraîner une diminution importante de l'activité et par conséquent des licenciements.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospection de la PFSP – rencontre de l'entreprise → Intervention de l'animateur RH pour un diagnostic</li> <li>▪ Mise en place de chômage partiel</li> </ul>

- Intervention de la PFSP
- Réunion d'information pour les salariés (mobilisation des salariés par les représentants des salariés)
- Entretiens de diagnostics organisés en entreprise
- Suite à ces entretiens, retour à l'entreprise des besoins de formation exprimés, difficultés de certains salariés, plusieurs actions de formation sont programmées dans les domaines techniques, reste la proposition d'une action collective « compétences clés »
- Organisation d'une réunion avec dirigeant, IRP, AGEFOS PME, animateur RH et l'Escale pour définir besoins et réponses possibles
- Choix des salariés par le dirigeant en accord avec les IRP
- Action de formation

⇒ Dans les 2 situations : nécessité d'adaptation au contexte et aux besoins de l'entreprise et des salariés

Question :

Dans les 2 cas, il s'agit d'entreprises en difficultés (avec ruptures de parcours professionnels des salariés), comment sensibiliser les entreprises et les salariés dans une vraie démarche d'anticipation ?

Plus-value de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) :

Entreprise 1 : a permis de prendre en compte l'ensemble des salariés et pas uniquement les salariés repérés par l'entreprise et a également permis à d'autres salariés de participer à cette action.

Entreprise 2 : l'action compétences clés a été proposée comme une des actions possibles pour les salariés.

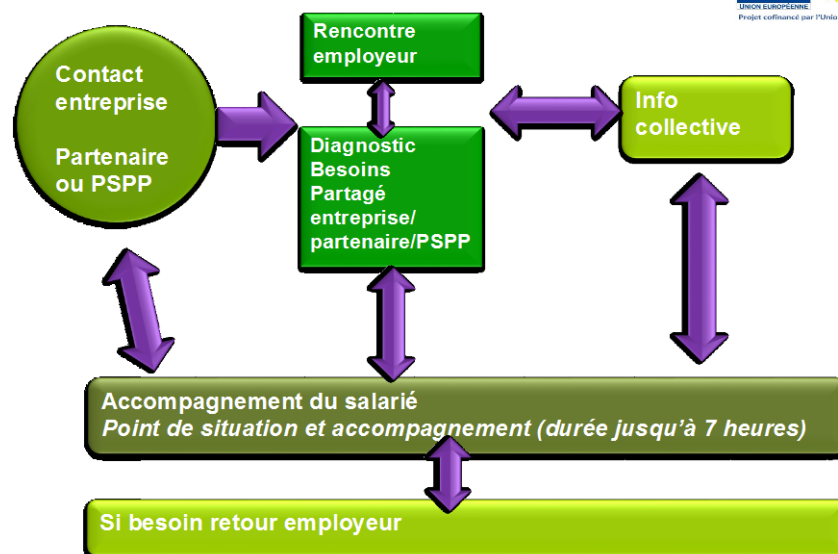
Si cette action a pu être proposée dans le cadre de la PFSP, c'est qu'il y avait :

- une bonne connaissance des dispositifs portés par les partenaires
- une sensibilisation aux actions compétences clés sur le territoire

La PFSP a facilité l'approche entreprise et salariés, et la mise en œuvre des actions par la coordination des partenaires mobilisés

## MODALITES

### Rappel contexte déploiement PSPP



	<p>Pour les 2 entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres partenariales - construction partenariale</li> <li>- Information collective en entreprise en présence du DRH ou du dirigeant et des IRP (institutions représentatives du personnel)</li> <li>- Entretiens individuels avec les salariés (diagnostic, analyse de la situation du salarié pour faire le point sur sa situation professionnelle : analyse du poste de travail, parcours, projet)</li> <li>- Identification des besoins individuels pour les inscrire dans une démarche collective d'entreprise</li> <li>- Echanges avec entreprise, OPCA et OF pour mise en place de l'action adaptée aux besoins de l'entreprise et des salariés</li> <li>- Suivi de la formation</li> <li>- Participation au bilan de la formation avec salariés, entreprise et OPCA</li> </ul> <p>⇒ importance des temps d'échanges et de rencontres avec entreprise et partenaires  ⇒ Importance d'une réponse adaptée</p> <p>Entretiens individuels avec les salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche par compétences,</li> <li>- Valoriser les compétences acquises</li> <li>- Faciliter la communication,</li> <li>- Mettre en confiance</li> </ul>
<p><b>EFFETS</b></p>	<p><b>Pour les entreprises</b></p> <p><b>Entreprise 1</b>  Témoignage de la DRH lors d'un COPIL Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSPP) :</p> <p>Cette entreprise rencontrée dans un contexte de forte menace d'emploi a pu bénéficier du service PFSPP en s'inscrivant dans une démarche de GPEC très importante. Le déploiement de la PFSPP a été un élément catalyseur et s'est fait dans un climat de confiance qui a contribué à maximiser les chances de rebondir aux salariés impactés par la fermeture du site. La DRH retient que cela a permis aussi de <b>responsabiliser les salariés au regard de la sécurisation de leur parcours et a contribué à les rendre acteurs</b>. La PFSPP a permis à certains salariés de <b>renouer avec l'apprendre notamment pour ceux qui ont mobilisé les compétences clés</b> (pour 7 personnes, et très adapté dans le secteur industriel).</p> <p>AGEFOS PME a contribué à cette démarche par un investissement financier.</p> <p><b>Objectifs pour l'entreprise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agir sur la capacité de chaque salarié dans le développement de son employabilité</li> </ul> <p><b>Entreprise 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de conscience des problématiques et besoins de formation pour un certain nombre de salariés</li> <li>- sensibilisation à la nécessité d'actions de formation « compétences clés »</li> </ul> <p><b>Pour les salariés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>levier pour se mettre en action, reprendre confiance</b> : les personnes sont <b>actives dans leur recherche de reclassement</b> (confiance, projet de formation actionné rapidement), personnes mobilisées sur un projet professionnel</li> <li>- <b>développement de compétences</b> : Les personnes qui ont suivi la formation compétences clés étaient réticentes à se former (crainte, peur de l'échec) et ont finalement suivi des formations de plus de 2 mois qui ont permis des reclassements (conducteur d'engins TP, agent d'entretien de collectivité, maintenance bâtiments, assistante de vie aux familles,...)</li> </ul> <p><b>Pour les acteurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- construction partenariale adaptée aux besoins de l'entreprise et des salariés</li> </ul>

# PLATEFORME DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS RHONE

<p><b>CONTEXTE</b></p>	<p><b>Caractéristiques du territoire</b> Le Rhône est le département le plus peuplé d'Auvergne-Rhône-Alpes. Le tissu économique du territoire se caractérise par des emplois plus qualifiés en lien avec une spécialisation dans le secteur du numérique et certaines activités industrielles à haute valeur ajoutée. Porté par le secteur tertiaire, l'emploi salarié du Rhône a connu une augmentation supérieure à la moyenne régionale grâce au secteur tertiaire marchand.</p> <p><b>Le secteur du service à la personne</b> Près d'un quart de la population de la région Auvergne-Rhône-Alpes est âgée de 60 ans et plus. Avec le vieillissement de la population, les besoins d'emploi lié à la perte d'autonomie des personnes âgées vont croissant. Aujourd'hui, un peu plus de la moitié des personnes âgées dépendantes vivent à domicile. La grande majorité des salariés dans ce secteur sont recrutés en temps partiel et peu ou pas qualifiés. D'ici l'horizon 2020, 12 000 emplois supplémentaires seront créés, aussi il convient d'anticiper les besoins en formation de ces salariés, en priorité en favorisant les parcours savoirs de base/ compétences clés.</p> <p><b>Pilotage de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhône</b> Sur le département du Rhône, la Maison De l'Emploi et de la Formation de Lyon pilote la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (PFSP) en partenariat avec les professionnels du territoire dans les champs du conseil RH en entreprise et de l'accompagnement individuel de salariés. Dans le cadre de partenariats institutionnels, des conventions existent entre la Région Auvergne Rhône Alpes et la Maison De l'Emploi et de le Formation de Lyon ainsi qu'entre la Maison De l'Emploi et de le Formation de Lyon et les différents acteurs impliqués dans le dispositif PFSP.</p> <p><b>Objectif de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels</b> Cette offre de service à destination des TPE-PME vise à anticiper les mutations économiques et à sécuriser les parcours professionnels. La construction des parcours d'accompagnement s'inscrit dans une logique d'intérêt commun entre : - les besoins des entreprises - les besoins individuels des salariés en lien avec le projet de l'entreprise La Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels vise à proposer une réponse adaptée et personnalisée visant à faciliter la coopération entre les différents acteurs.</p>
<p><b>DEROULEMENT</b></p>	<p>L'entreprise concernée par l'action gère des résidences services seniors : résidences sécurisées, composées d'appartements fonctionnels et d'espaces collectifs, proposant des services à la carte en fonction des attentes des résidents (service restauration, services à la personne, conciergerie....)</p> <p>Concernant les salariés des services à la personne, l'entreprise souhaite s'engager dans la professionnalisation de ses salariés, en mobilisant en particulier le dispositif VAE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilisation et rencontre de l'entreprise par le conseiller Organisme Paritaire Collecteur Agréé AGEFOS PME</li> <li>▪ Organisation d'une réunion d'information en entreprise pour présenter la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels (participation volontaire des salariés)</li> <li>▪ Entretiens individuels avec les salariés</li> <li>▪ Validation du projet VAE et repérage des besoins de formation compétences clés pour deux salariés en situation d'illettrisme par le partenaire de l'accompagnement (CIBC)</li> <li>▪ Interface avec l'employeur / accord de l'employeur</li> <li>▪ Interface avec le FONGECIF pour le financement d'une formation socle de compétences en français</li> <li>▪ Evaluation réalisée par un organisme de formation /proposition pédagogique + devis transmis au FONGECIF</li> <li>▪ Constitution d'un dossier CIF</li> <li>▪ Mise en place et suivi de l'action de formation (durée de 5 mois à temps plein)</li> </ul>

<b>MODALITES</b>	<p><b>Phase de conseil RH en entreprise (OPCA/Maison De l'Emploi et de le Formation de Lyon) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repérage des besoins et attentes de l'entreprise</li> <li>▪ Présentation de l'offre de service Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels</li> <li>▪ Accord de l'entreprise pour mise en place d'une information collective en interne.</li> </ul> <p><b>Phase d'accompagnement individuel du salarié structure d'accompagnement) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Point de carrière : analyse du parcours, fonctions, projet</li> <li>▪ Identification des besoins individuels</li> <li>▪ Co-construction d'un plan d'accompagnement</li> <li>▪ Interface avec entreprise, OPCA et OF pour la mise en place de l'action</li> <li>▪ Suivi et bilan de l'action</li> </ul>
<b>EFFETS</b>	<p><b><i>Pour l'entreprise</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prise de conscience des problématiques et besoins de formation, notamment d'actions de formation « compétences clés » pour certains salariés</li> <li>▪ Fidéliser les salariés en accompagnant leur souhait de professionnalisation</li> <li>▪ Anticiper et optimiser la gestion du personnel</li> <li>▪ S'engager dans une démarche constructive avec le salarié</li> </ul> <p><b><i>Pour le salarié</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etre écouté, reconnu légitime dans ses questionnements, attentes et besoins</li> <li>▪ Permettre au salarié d'être acteur-trice de son parcours professionnel</li> <li>▪ Reprendre confiance en soi, en sa capacité d'agir, développer son autonomie</li> <li>▪ Retrouver une appétence pour la formation</li> </ul> <p><b><i>Pour les acteurs</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construire des modalités de travail partenariales prenant en compte les spécificités de chaque partenaire et veillant à la pertinence d'ensemble du service rendu.</li> </ul>

## DEMARCHE DE MOBILISATION EN HAUTE SAVOIE

<b>CONTEXTE</b>	<p>Caractéristiques du territoire</p> <p><b>Un secteur géographique particulier</b>          Un territoire industriel dans la métallurgie composé majoritairement de TPE et PME, la vallée de l'Arve dénommée « technic vallée » est la première concentration mondiale de décolletage avec plus de 600 entreprises de décolletage et autres activités de sous-traitance : mécanique, découpage/emboutissage, plasturgie, traitement de surfaces....          Une population plus jeune et moins qualifiée qu'en région Rhône-Alpes (60% de la population active de l'Arve est sans diplôme ou titulaire d'un niveau V et V bis contre 56% à l'échelle départementale et 58% à l'échelle régionale – PRAO 2009 et 58% des Demandeurs d'Emploi cat A ont un niveau infra-bac contre 52% à l'échelle régionale – donnée Pôle-Emploi 2015).</p>
	<p><b>Objectif de l'action</b></p> <p>L'action a comme objectif de <b>mobiliser/sensibiliser les entreprises</b> du territoire à la non-maîtrise des compétences de base des salariés (maintien dans l'emploi et sécurisation des parcours professionnels) et d'organiser un « <b>évènement</b> » à <b>destination des entreprises</b> (Dirigeant, DRH, Cadres hiérarchiques, collaborateur-manager...) autour <b>d'une approche technique et opérationnelle de la gestion des compétences de base et de ses enjeux.</b></p> <p><b>Contexte politique et historique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Une thématique « Illettrisme » inscrite dans les orientations stratégiques de l'instance « Etat/Région » du territoire</li> <li>◆ Une action développée dans le cadre du Plan d'action du Comité Technique Opérationnel (CTO)</li> <li>◆ Depuis plusieurs années, des actions partenariales de mobilisation/sensibilisation menées sur les thématiques de l'illettrisme, analphabétisme, FLE ... sur le territoire (avec Alpège (Association qui œuvre dans les domaines du recrutement et de l'accompagnement des ressources humaines au sein de la vallée de l'Arve), le MEDEF, l'ADEFIM, l'UT DIRECCTE 74, le Comité d'Actions Economiques CAE.) néanmoins des difficultés pour la mise en place d'actions intra ou inter-entreprises</li> <li>◆ Une action expérimentale dans le cadre de la GPEC « Elévation et valorisation des compétences clés en entreprise » sur un autre territoire de la Haute-Savoie (74) sur les compétences clés (pilotée par la Maison de l'Economie Développement d'Annemasse)</li> </ul> <p><b>Des enjeux stratégiques forts en termes d'économie, emploi et formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Garantir la croissance</b> du secteur industriel et la <b>compétitivité</b> des entreprises par une politique, en matière de ressources humaines, d'innovations, de développement...</li> <li>- <b>Anticiper les mutations économiques</b> en mettant l'accent sur la formation</li> <li>- <b>Elever</b> les compétences et sécuriser les parcours des salariés peu ou pas qualifiés.</li> </ul>
<b>PARTENAIRES et ACTEURS</b>	<p><b>Partenaires opérationnels du CTO :</b></p> <p><b>Co-présidence Etat/Région</b>          La Structure d'Animation du CTEF, l'UT Direccte 74, le Conseil départemental 74, l'ADEFIM, la Chambre Syndicale de la Métallurgie Haute-Savoie, la Maison des Entreprises, le MEDEF 74, l'Alpège, le Centre Ressources Illettrisme et Analphabétisme 74 (CRIA 74), les OPCA, Pôle-Emploi, Mission locale, CIDFF, Cap-Emploi, FONGECIF, CIBC, Maison de l'Emploi, les chambres consulaires, partenaires sociaux.</p>

	<p><b>Partenaires du groupe de travail :</b> Le Conseil Régional représenté par l'élue pilote et la Structure d'Animation du Contrat Territorial Emploi Formation(CTEF) Faucigny Mont-Blanc, la Chambre Syndicale de la Métallurgie (CSM) Haute-Savoie, La Maison des Entreprises, Le MEDEF 74, l'Alpège, le CRIA74, et P. Moulette intervenant CRIA 74.</p> <p><b>Financeurs</b> Le Conseil régional et l'UT DIRECCTE 74</p>
<b>DEROULEMENT</b>	<p><b>Réunion de travail n°1, en octobre 2015</b> Acteurs : CRIA74, P. Moulette Ordre du jour : Contexte/Enjeux/Choix de la méthodologie/Définition du plan d'actions</p> <p><b>Réunion de travail n°2, en novembre 2015</b> Acteurs : ADEFIM, CSM Haute-Savoie, UT Direccte 74, CRIA 74, P. Moulette Ordre du jour : Présentation du projet / Présentation de la <b>méthodologie de valorisation financière des dysfonctionnements inhérents à un manque de maîtrise de compétences de base</b>, ainsi que des exemples dans des entreprises du département / <b>Réflexions autour du vocabulaire à adopter</b> / Modalités d'organisation de l'action sensibilisation des entreprises / Echancier et répartition du rôle des acteurs</p> <p><b>Réunion de travail n°3, en novembre 2015</b> Acteurs : ADEFIM, CSM Haute-Savoie, Elue de Région, CRIA 74, P. Moulette Ordre du jour : Définition du plan de communication</p> <p><b>Réunion de travail n°4, en décembre 2015</b> Acteurs : Alpege, CSM Haute-Savoie, CRIA 74, P. Moulette Ordre du jour : Bilan de l'action de sensibilisation / Présentation des premières conclusions du diagnostic / Piste d'actions 2016</p> <p><b>Réunion de travail n°5, en janvier 2016</b> Acteurs : Entreprise, CRIA 74, P. Moulette Ordre du jour : Présentation des résultats du diagnostic et élaboration d'un plan d'action.</p>
<b>MODALITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identification des participants du groupe de travail issu du CTO (comité technique opérationnel) (Qui ?)</li> <li>▶ Identification du rôle de chacun des acteurs du groupe (Quoi ?)</li> <li>▶ Réalisation d'un <b>mini-diagnostic qualitatif et financier</b> dans une entreprise locale ciblée, pour apporter des arguments à l'intérêt organisationnel et financier de traiter de la thématique des compétences de base en entreprises</li> <li>▶ <b>Organisation d'un petit-déjeuner de sensibilisation</b>, formule appréciée par la majorité des dirigeants des entreprises de la Vallée de l'Arve</li> </ul>
<b>EFFETS</b>	<p><b>Pour la Direction :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience de l'ampleur de la problématique de l'illettrisme parmi les salariés</li> <li>- Sensibilisation aux freins et niveau d'autocensure liés aux situations d'illettrisme</li> <li>- Sensibilisation aux effets économiques du maintien de situations d'illettrisme</li> <li>- Sensibilisation sur l'urgence à agir et les priorités en termes d'actions de formation</li> </ul> <p><b>Pour les salariés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en mots des difficultés rencontrées (prééminence de l'écrit dans l'entreprise, la complexification du travail, le développement de l'informatique...)</li> <li>- Mise en mots d'un mal-être dans l'entreprise (stress, panique, contournement des problèmes, ...)</li> </ul> <p><b>Pour l'entreprise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de problématiques communes et d'intérêts communs à travailler sur l'élévation du niveau de connaissances et compétences</li> <li>- Identification d'enjeux collectifs liés aux perspectives d'évolution de l'entreprise et le développement nécessaire des compétences professionnelles des salariés</li> </ul>



## PARCOURS DE FORMATION « COMPETENCES CLES » DANS UNE SIAE

<b>CONTEXTE</b>	<p><b>Caractéristiques du territoire</b> Vic-le-Comte, commune d'environ 5000 habitants, est un espace rural qui fait partie de la deuxième couronne périurbaine de Clermont-Ferrand. Elle appartient à la zone d'emploi de Clermont-Ferrand, caractérisée par un certain dynamisme mais aussi d'importantes inégalités. La commune est peu desservie par les transports collectifs ce qui rend difficile l'accès aux services situés dans les pôles urbains.</p> <p>Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) sont les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) qui emploient le plus de personnes en Auvergne. Présents non seulement en zone urbaine mais aussi sur les territoires ruraux, leur activité se situe majoritairement dans les secteurs de l'entretien des espaces verts et du bâtiment.</p> <p><b>Caractéristiques de l'employeur : Relais ASEVe</b> L' A.S.E.V.E. a été créée en 1990 par la mairie de Vic-le-Comte et l'Unité de Formation de Travailleurs Sociaux (U.F.T.S.), avec pour objectif de contribuer à la lutte contre l'exclusion sociale par l'accès à l'emploi. Le groupe "Association Solidarité Emploi Vic-le-Comte et ses environs (A.S.E.V.E)" est un ensemble d'associations loi 1901, conventionné par l'Etat, chaque année, comme Structure d'Insertion par l'Activité Économique.</p> <p>Elle emploie 24 salariés en insertion sur trois chantiers, dans les secteurs de la blanchisserie, du bâtiment et des espaces verts. Ses principaux clients sont des collectivités, des entreprises locales, des particuliers.</p> <p><b>Objectif de l'action</b> Répondre aux difficultés d'accès à la formation des salariés des trois chantiers d'insertion du Relais ASEVe, en proposant une action de formation aux savoirs de base sur site.</p>
<b>PARTENAIRES et ACTEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisme de formation : CLES (Association loi 1901)</li> <li>- SIAE : ACI Relais ASEVe</li> <li>- OPCA : Uniformation. Financement sur des fonds dédiés à la thématique de l'illettrisme (FIES : fonds d'intervention de l'économie sociale).</li> </ul>
<b>DEROULEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : Identification, par le conseiller en insertion professionnelle (CIP) de la SIAE, du besoin de formation aux savoirs de base chez les salariés. Echec du suivi de formation en centre (difficultés de transport). Recherche de prestataires de formation à proximité.</li> <li>- Début 2015 : le conseiller en insertion prend contact avec l'organisme de formation CLES. Formalisation des besoins et définition des modalités de mise en œuvre de l'action.</li> <li>- Mars 2015 : Information collective animée par la formatrice-coordinatrice de CLES, présentation de la formation aux salariés des trois chantiers et à leurs encadrants techniques.</li> <li>- Mars 2015 : Entretiens individuels conduits par la formatrice de CLES.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><u>Avec les salariés</u> : pré-positionnement pédagogique,</p>

	<p>identification des contraintes et des besoins individuels.</p> <p><u>Avec les encadrants techniques</u> : mise en place d'une collaboration pédagogique (dans la création des supports, le suivi et l'évaluation des salariés).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mars-Avril 2015 : Elaboration du programme pédagogique par CLES, validation par la SIAE. Demande de financement à l'OPCA.</li> <li>- Juin 2015 : réponse positive de l'OPCA.</li> <li>- Juin-Décembre 2015 : réalisation de l'action « Premiers savoirs en milieu professionnel » (72 heures).</li> <li>- Décembre 2015 : Bilan final de l'action, décision d'une suite de formation en 2016.</li> <li>- Février 2016 : Entretiens individuels avec les salariés et la formatrice, pour définir un programme individualisé de formation. Demande de financement de l'action « Développer ses compétences en milieu professionnel ».</li> <li>- Mai - Octobre 2016 : réalisation de l'action « Développer ses compétences en milieu professionnel » (87 heures).</li> </ul>
<b>MODALITES</b>	<p>La formation se déroule <b>sur site</b>, pour répondre aux contraintes de mobilité du public. Un travail de collaboration se met en place avec l'équipe de l'ACI Relais ASEVe : les rencontres régulières avec les encadrants et le personnel administratif permettent d'assurer le suivi des stagiaires et de <b>contextualiser</b> les activités pédagogiques (utilisation des documents professionnels authentiques, des locaux et du matériel, mises en situation réalistes...)</p> <p>En raison de l'hétérogénéité du public (Illettrisme, FLE, alphabétisation), la formation est <b>individualisée</b>. Un programme personnalisé est élaboré pour chaque stagiaire avec une répartition des heures sur chacun des cinq modules thématiques, adaptée aux besoins individuels.</p> <p>Un <b>projet pédagogique</b> est mis en place à l'initiative des salariés, pour créer un livret d'accueil adapté et attrayant à destination de nouveaux salariés maîtrisant mal le français. Ce projet constitue le fil conducteur du parcours et permet de travailler certaines compétences fondamentales (maîtrise du lexique professionnel, des règles de sécurité, des outils numériques...) tout en développant la motivation, la dynamique de groupe et le travail en équipe.</p>
<b>EFFETS</b>	<p>La formation étant en lien direct avec le contexte professionnel, elle n'est pas vécue comme une expérience « scolaire ». Le regard porté par les salariés et le personnel de la structure sur la formation aux savoirs de base est changé.</p> <p>Le contenu étant adapté aux besoins et mis en œuvre grâce à la collaboration de tous les membres de la structure (conseiller en insertion, encadrants techniques, personnel administratif), les salariés sont plus impliqués dans leur quotidien professionnel et ont le sentiment d'avancer dans la réalisation de leurs projets : orientation professionnelle, recherche d'emploi, certification... Cette action, en permettant aux salariés de reprendre confiance en eux, est un tremplin vers l'emploi ou vers d'autres formations et certifications professionnelles.</p> <p>Les encadrants techniques, en lien direct avec les salariés sur les chantiers, constatent une motivation plus importante dans le travail et une meilleure cohésion des équipes.</p>

# Documents annexes

FICHES DE FORMALISATION DES PRATIQUES .....

PLATEFORME DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS RHONE ....

DEMARCHE DE MOBILISATION EN HAUTE SAVOIE AUTOUR DES COMPETENCES DE BASE..

PARCOURS DE FORMATION « COMPETENCES CLES » DANS UNE SIAE .....

DIAPORAMA DE PRESENTATION.....

Présentation de la Plateforme de Sécurisation des Parcours Professionnels Rhone par la Maison de l'Emploi et de la Formation de Lyon .....

*Retrouvez la version interactive de ce kit avec la liste complète des annexes sur le portail [www.anlci.gouv.fr](http://www.anlci.gouv.fr).*

*Pour chaque région, un onglet « Forum Permanent des Pratiques » vous propose de retrouver toutes les grandes phases de ce programme de diffusion des bonnes pratiques et tous les documents clés qui y sont associés.*

*Les ressources sont également accessibles à partir de la médiathèque du site de l'ANLCI, ou sur demande auprès de l'ANLCI – 04 37 37 16 80.*

[www.anlci.gouv.fr](http://www.anlci.gouv.fr)



UNION EUROPEENNE

Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

